DANA THOMAS

MODOPOLIS

DLACZEGO TO, CO NOSIMY, MA ZNACZENIE

Świat mody i ratowanie planety

DANA THOMAS

MODOPOLIS

DLACZEGO TO, CO NOSIMY, MA ZNACZENIE

PRZEŁOŻYŁA

HANNA PASIERSKA

WYDAWNICTWO LITERACKIE

Spis treści

Karta redakcyjna

Dedykacja

Motto

Wstęp

CZĘŚĆ PIERWSZA

1. Prosto z wieszaka
2. Cena wściekłej mody
3. Brudne ciuchy

CZĘŚĆ DRUGA

4. Z pola na wieszak
5. *Rightshoring*
6. Oprócz błękitnego nieba…

CZĘŚĆ TRZECIA

7. Znajdziemy rozwiązanie
8. Raz dokoła
9. Rage Against the Machine
10. Kupić, nie kupić?

Wybrana bibliografia

Podziękowania

Źródła fotografii

Przypisy

Tytuł oryginalny: *Fashionopolis: The Price of Fast Fashion – and the Future of Clothes*

Opieka redakcyjna: MACIEJ ZARYCH
Redakcja: BIANKA DZIADKIEWICZ
Korekta: KAMIL BOGUSIEWICZ, URSZULA SROKOSZ-MARTIUK, KRYSTYNA ZALESKA
Projekt okładki: EVAN GAFFNEY
Opracowanie okładki na podstawie oryginału: MAREK PAWŁOWSKI
Ilustracja na okładce: Michelangelo Pistoletto, *Venus of the Rags*, Fotografia © Tate
Redaktor techniczny: ROBERT GĘBUŚ

Copyright © 2019 by Dana Thomas
Copyright © for this translation by Wydawnictwo Literackie, 2021

Wydanie pierwsze

ISBN 978-83-08-07282-0

Wydawnictwo Literackie Sp. z o.o.
ul. Długa 1, 31-147 Kraków
tel. (+48 12) 619 27 70
fax. (+48 12) 430 00 96
bezpłatna linia telefoniczna: 800 42 10 40
e-mail: ksiegarnia@wydawnictwoliterackie.pl
Księgarnia internetowa: www.wydawnictwoliterackie.pl

Konwersja: eLitera s.c.

Dla Hervégo
oraz dla naszego światełka
Lucie Lee

**„Lecz czy nie postrzegasz,
co za maszkara złodziej jest ta
moda?”**

William Szekspir,
Wiele hałasu o nic, Akt III, scena 3
(tłum. Leon Ulrich)

DON'T
CARE
DO UP

WSTĘP

ODWIEDZAJĄC W 2018 ROKU dzieci migrantów w teksaskim ośrodku dla uchodźców, pierwsza dama Melania Trump włożyła oliwkową bluzę z kapturem hiszpańskiej marki szybkiej mody Zara z niedbale nabazgranym na plecach białym napisem:

TAK NAPRAWDĘ MNIE TO NIE OBCHODZI,
A CIEBIE?

Eksperci orzekli, że hasło wyraża rzeczywiste uczucia pani Trump wobec trzymanych pod kluczem maluchów. Lub wobec jej publicznych obowiązków. Lub jej małżeństwa. Prezydent zatweetował, że to opinia o „mediach rozpowszechniających *fake newsy*". Rzeczniczka prasowa zainteresowanej zapewniała: „Nie było w tym żadnego ukrytego przesłania".

W pewnym sensie nie skłamała: przesłanie było dobitne i jednoznaczne oraz stanowiło wstrząsający przykład dominującej dziś postawy.

Skutek? Bluza stała się najbardziej wymownym artykułem odzieżowym, jaki kiedykolwiek zaprojektowano, uszyto, sprzedano i zaprezentowano publicznie.

Zara to największa marka modowa na świecie. W roku 2018 wyprodukowała ponad 450 milionów sztuk ubrań. Jej firma macierzysta – Inditex z siedzibą w Hiszpanii – w 2017 roku deklarowała sprzedaż na poziomie 25,34 miliarda euro, czyli 28,63 miliarda dolarów[1], z czego na Zarę przypadło dwie trzecie, to jest około 18,8 miliarda dolarów[2].

Bluza, pochodząca z kolekcji wiosna–lato 2016, kosztowała w detalu 39 dolarów[3]. By sprzedawać tak tanio i mimo to notować przyzwoite zyski, produkcję zleca się niezależnym wytwórcom z krajów rozwijających się, gdzie nadzór nad bezpieczeństwem i warunkami pracy praktycznie nie istnieje, a zarobki balansują na granicy ubóstwa lub poniżej.

W okresie gdy pracownicy kroili i szyli bluzę pani Trump, Amancio Ortega, 80-letni współzałożyciel i były prezes Inditexu, był drugim najbogatszym człowiekiem na świecie po Billu Gatesie, a jego majątek wynosił na czysto 67 miliardów dolarów[4].

Uszyto ją z bawełny. Konwencjonalnie uprawiana bawełna to jedna z gałęzi rolnictwa powodujących największe skażenie środowiska. Na jeden hektar potrzeba niemal kilograma niebezpiecznych pestycydów[5].

Bluzę ufarbowano barwnikami, które rozkładając się na wysypisku, zatrują glebę i wody gruntowe.

Tego rodzaju artykuły odzieżowe wkłada się przeciętnie – p r z e c i ę t n i e – siedem razy, po czym trafiają do śmieci. Choć biorąc pod uwagę, z jak ostrą krytyką spotkała się pani Trump, zapewne nie odważyła się na to nigdy więcej. Zatem jak większość ubrań w dzisiejszych czasach, bluza szybko wylądowała w koszu.

„Tak naprawdę mnie to nie obchodzi, a ciebie?”

CODZIENNIE PO OBUDZENIU zadajemy sobie fundamentalne pytanie: „Co mam na siebie włożyć?”.

Sporo czasu pochłaniają rozważania: Jak się czuję? Jaka jest pogoda? Co będę robić? Co chcę powiedzieć światu? Co zasugerować?

Strój to nasze pierwsze i najbardziej podstawowe narzędzie komunikacji. Odzwierciedla naszą pozycję społeczną i ekonomiczną, zawód, ambicje, samoocenę. Może dodać pewności siebie, obdarzyć zmysłowością. Może wyrazić nasz szacunek lub lekceważenie dla konwenansu. „Choć błahą drobnostką wydaje się strój”, stwierdza Virginia Woolf w powieści *Orlando*, „[...] zmienia nasz pogląd na świat, jak również pogląd świata na nas”[6].

Piszę to, mając na sobie czarną sukienkę z bawełnianego dżerseju z białym kołnierzykiem i koszulowymi mankietami uszytą w Bangladeszu. Zobaczyłam ją w facebookowej reklamie, kliknęłam i po kilku dniach trafiła na mój próg. Jest twarzowa i modnie stylowa. Lecz czy zamawiając ją, poświęciłam choć moment na zastanowienie, skąd pochodzi? Czy pomyślałam, dlaczego kosztuje tylko 30 dolców? Czy jest mi potrzebna?

Nie. Nie. I nie.

Nie jestem w tym odosobniona.

Każdego dnia miliardy ludzi nabywają odzież bez chwili namysłu – i śladu wyrzutów sumienia – nad konsekwencjami swojego postępowania. W roku 2013 Centrum Badań Mediów uznało zakupy za „ulubioną rozrywkę Amerykanów”[7]. Nabywamy dziś pięć razy więcej ubrań niż w 1980 roku. W 2018 roku oznaczało to przeciętnie 68 sztuk rocznie[8]. W sumie obywatele świata co roku kupują 80 miliardów artykułów odzieżowych[9].

Jeśli zaś w roku 2030 populacja świata osiągnie 8,5 miliarda, jeśli produkt narodowy brutto (zgodnie z przewidywaniami ekspertów) będzie rósł corocznie o dwa procent w krajach rozwiniętych i o cztery procent w krajach rozwijających się oraz jeśli nie zmienimy nawyków konsumpcyjnych – będziemy kupować o 63 procent w i ę c e j odzieży, czyli 102 miliony ton zamiast 62 milionów ton[10]. Według raportu Bostońskiej Grupy Konsultingowej i Światowej Agendy Mody stanowi to „odpowiednik 500 miliardów T-shirtów”.

Na lotnisku przed odlotem możemy nabyć komplet nowej garderoby. W Tokio zamówimy garnitur na miarę w automacie sprzedażowym[11]. Spodobał ci się ciuch na Instagramie? Klik-klik i jest twój. Wchodzisz do sklepu odzieżowego: ogłuszający puls techno; lśniące powierzchnie; oświetlenie jaskrawe niczym na pustyni – ach, chodzi o to, żeby ukazać całe bogactwo oferty. Ogarnia cię gorączka. Cena dziwnie traci na znaczeniu. Oczarowana i podniecona, zapominasz o kwestiach tak podstawowych, jak jakość.

– Niczym w sex-shopie – rzuciła była redaktorka czasopisma modowego, kiedy rozmawiałyśmy o tym przy lunchu w Paryżu.

– Albo w kasynie w Vegas – zaripostowałam. Wydajesz swobodnie, wręcz lekkomyślnie, i choć zapewne zostałaś okantowana, czujesz się, jakbyś wygrała na loterii.

– Panuje oczekiwanie, że dotrzymasz kroku zmieniającym się nieustannie trendom, że posłuchasz natarczywego szeptu „Wpadnij po coś nowego”[12] – mówi Dilys Williams, dyrektor Centrum Mody Zrównoważonej przy Londyńskiej Szkole Mody. – Wedle pierwotnej, preindustrialnej definicji słowo *fashion* oznaczało wspólne, zbiorowe wykonywanie czegoś; przyjazną, towarzyską aktywność sprzyjającą wzajemnej komunikacji. Dziś stało się synonimem produkcji, marketingu i konsumpcji odzieży – silnie uprzemysłowionego procesu zarabiania pieniędzy.

Niemającego w sobie nic zrównoważonego. Ani odrobiny.

OD WYNALEZIENIA krosna mechanicznego przed niemal 250 laty przemysł modowy był brudnym, nieuczciwym biznesem przynoszącym gigantyczne zyski za cenę eksploatacji ludzi oraz środowiska. Nieodłącznie towarzyszyły mu niewolnictwo oraz praca dzieci i więźniów – i tak pozostało do dziś. Społeczeństwo co jakiś czas starało się uzdrowić sytuację poprzez regulacje prawne lub naciski związków zawodowych. Lecz na przeszkodzie stawały traktaty handlowe, globalizacja i ludzka chciwość.

Aż do końca lat 70. XX wieku co najmniej 70 procent nabywanej przez Amerykanów odzieży powstawało w Stanach Zjednoczonych[13]. A Nowy Ład gwarantował, że przez znaczną część XX stulecia marki i producenci musieli przestrzegać surowego krajowego prawa pracy. Jednak pod koniec lat 80. pojawił się nowy segment branży odzieżowej: „szybka moda”, czyli atrakcyjne, niedrogie stroje szyte błyskawicznie i w ogromnych ilościach przez podwykonawców oraz sprzedawane w tysiącach sieciowych sklepów. By utrzymać niskie ceny, marki szybkiej mody cięły koszty produkcji – a najtańszą siłę roboczą oferowały najuboższe kraje świata. Wraz z postępującą globalizacją w całej branży zyskało popularność przenoszenie produkcji za granicę, czyli *offshoring*. Początkowo stosowano je na niewielką skalę, lecz

oszałamiający sukces szybkiej mody wzbudził powszechną zazdrość, co w krótkim czasie zmieniło tempo, w jakim odzież – od luksusowej po sportową – była i jest projektowana, reklamowana i sprzedawana. Wpływ okazał się olbrzymi: przez ostatnich 30 lat przemysł odzieżowy przeobraził się z gałęzi gospodarki krajowej wartej 500 miliardów dolarów w przynoszącego 2,4 biliona dolarów rocznie globalnego molocha[14].

Konsekwencje były przerażające.

Pierwszy cios spadł na pracowników w gospodarkach rozwiniętych. W 1991 roku 56,2 procent wszystkich ubrań kupowanych w Stanach Zjednoczonych stanowiła produkcja krajowa[15]. W roku 2012 odsetek ten spadł do 2,5 procent. Według Biura Statystyk Pracowniczych w latach 1990–2012 amerykański przemysł tekstylny i odzieżowy utraciły 1,2 miliona miejsc pracy, czyli ponad trzy czwarte ogólnej liczby w tym sektorze – przeniesionych do Ameryki Łacińskiej i Azji. Tętniące życiem ośrodki przemysłowe Wschodniego Wybrzeża i całego Południa zmieniły się w miasta duchy, gdy zakłady opustoszały, a zwolnieni pracownicy trafili na zasiłki[16]. W Wielkiej Brytanii w latach 80. XX wieku w przemyśle tekstylnym pracował milion ludzi; obecnie – tylko 100 tysięcy. To samo spotkało większą część Europy Zachodniej[17]. A wszystko w czasie, gdy globalna liczba miejsc pracy w branżach odzieżowej i tekstylnej niemal się podwoiła: z 34,2 miliona do 57,8 miliona.

Offshoring doprowadził Zachód do olbrzymiego i rujnującego deficytu handlowego. W roku 2017 amerykański eksport odzieży wyniósł w sumie około 5,7 miliarda dolarów przy imporcie wartym około 82,6 miliarda dolarów[18]. W tym samym roku Wielka Brytania importowała 92,4 procent odzieży[19]. W Unii Europejskiej tylko Włochy jakoś się trzymały, ponieważ metka „Made in Italy" sugeruje dobrą jakość i cieszy się prestiżem na rynku luksusowej mody.

Niekiedy jakiś skandal związany z *offshoringiem* przebija się do mediów. Latem 2012 roku firma Ralpha Laurena znalazła się pod ostrzałem, po tym gdy zlecił w Chinach szycie strojów dla amerykańskiej reprezentacji olimpijskiej swojego projektu. „Forbes"

nazwał to „niewątpliwą katastrofą PR-ową”[20]. Lider senackiej większości Harry Reid, demokrata z Nevady, oświadczył, że Stany powinny je spalić. Republikanin z Ohio John Boehner, przewodniczący Izby Reprezentantów, perorował, że Ralph Lauren i jego menedżerowie „powinni mieć więcej rozumu”.

Lecz to, co wzburzyło polityków, nie odstraszyło konsumentów – wręcz przeciwnie. Podobnie jak Lauren rozumieli, że najważniejsza jest cena. W sondażu z 2016 roku 67 procent respondentów oświadczyło, że mając wybór między zakupem pary dżinsów uszytych za granicą za 50 dolarów lub spodni wyprodukowanych w kraju za 85 dolarów, sięgnęliby po tańszy produkt[21]. Odpowiedź brzmiała tak samo, nawet gdy roczny dochód gospodarstwa domowego przekraczał 100 tysięcy dolarów.

Rewolucja szybkiej mody przyniosła niewyobrażalne dochody całej branży. W roku 2018 wśród 55 najbogatszych ludzi świata pięciu było właścicielami firm odzieżowych[22]. Nie licząc trzech członków rodziny Waltonów, której własnością jest Walmart.

Drugą ofiarą epoki szybkiej mody były prawa człowieka w krajach rozwijających się. W branży modowej zatrudniony jest co szósty mieszkaniec świata, co czyni ją najbardziej pracochłonną ze wszystkich istniejących – bardziej od rolnictwa, bardziej od obronności[23]. Niespełna dwa procent tych pracowników zarabia minimum socjalne[24].

W przemyśle odzieżowym większość zatrudnionych stanowią kobiety; sporą część – młodzież płci obojga. W 2016 roku ujawniono, że H&M, Next oraz Esprit podzlecały pracę szwalniom w Turcji, gdzie do szycia i dźwigania tobołów z odzieżą zmuszano dzieci syryjskich uchodźców. (Rzekomo od tamtego czasu marki doprowadziły do uzdrowienia sytuacji). Wiele zakładów jest w tak złym stanie technicznym, że płoną lub, co gorsza, się zawalają. Z powodu skandalicznie niskich płac pracownicy muszą się chwytać niegodnych zajęć, by związać koniec z końcem.

– W Sri Lance poznaliśmy kobietę z bolącym zębem. Musiała wziąć pożyczkę, bo jej zarobki nie wystarczały na opłacenie wizyty u dentysty – opowiadał przedstawiciel pewnej organizacji pozarządowej tłumowi przybyłemu na SOCAP17, odbywającą się w San Francisco konferencję „poświęconą rozwojowi nowego, globalnego rynku na przecięciu pieniędzy i znaczeń".

– Nie miała za co spłacić kredytu – ciągnął rzecznik – więc by zarobić na raty, została prostytutką. Przez cały ten czas szyła ubrania doskonale znanej, wielkiej marki, której odzież nosimy wszyscy.

Trzecią ofiarą jest planeta Ziemia. Zachłanność szybkiej mody pustoszy środowisko na wiele sposobów. Według oceny Banku Światowego branża ta odpowiada za blisko 20 procent całkowitego skażenia powodowanego przez przemysł każdego roku[25]. Oraz za 10 procent uwalnianego do atmosfery dwutlenku węgla: wyprodukowanie jednego kilograma tkaniny generuje 23 kilogramy gazów cieplarnianych[26].

Przemysł modowy pochłania jedną czwartą wytwarzanych na świecie chemikaliów[27]. Aby wyprodukować jeden bawełniany T-shirt, potrzeba 15 dekagramów nawozów sztucznych oraz 25,3 kilowata energii elektrycznej[28], a uprawa odpowiedniej ilości bawełny, według ustaleń Światowego Funduszu na rzecz Przyrody (World Wildlife Fund, WWF), może pochłonąć nawet 2700 litrów wody[29].

Materiały syntetyczne podczas prania – zarówno w tkalniach, jak w domu – uwalniają do wody mikrowłókna[30]. Nawet 40 procent z nich trafia do rzek, jezior i oceanów; zostają połknięte przez ryby i mięczaki i wędrują przez kolejne ogniwa łańcucha pokarmowego do organizmów ludzi, donosili w 2016 roku badacze z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Santa Barbara. Mikrowłókna zawierało niemal 90 procent z dwóch tysięcy próbek słodkiej i morskiej wody przebadanych w tym samym roku przez Globalną Inicjatywę do spraw Mikroplastiku. W roku 2017 Greenpeace znalazł je w wodach Antarktydy.

Z ponad 100 miliardów sztuk odzieży produkowanych co roku, 20 procent nie udaje się sprzedać – efekt uboczny „ekonomii skali"[31].

Zwykle zakopuje się je, tnie lub pali, jak z zażenowaniem przyznali przedstawiciele firmy Burberry.

W ostatnich 20 latach ilość ubrań wyrzucanych przez Amerykanów wzrosła dwukrotnie – z 7 do 14 milionów ton[32]. To ponad 36 kilogramów na osobę rocznie. Unia Europejska pozbywa się rocznie 5,6 miliona ton odzieży i tekstyliów[33]. Na całym świecie wyrzucamy ich 2,1 miliarda ton. Znaczną część przerzuca się do Afryki pod pretekstem, że najbiedniejszemu kontynentowi przyda się darmowa odzież. W 2017 roku USAID donosiła, że Wspólnota Wschodnioafrykańska (EAC) – organizacja, w której skład wchodzą Kenia, Uganda, Tanzania, Burundi, Rwanda oraz Sudan Południowy – co roku importuje używane ubrania warte aż 274 miliony dolarów[34]. Sama tylko Kenia przyjmuje rocznie 100 tysięcy ton[35]. Część z ogromną zniżką sprzedają handlarze używanymi ciuchami – na targowisku Gikomba w Nairobi za parę dżinsów zapłacimy półtora dolara. Nasza modowa bulimia zdziesiątkowała afrykański biznes odzieżowy do tego stopnia, że w 2016 roku EAC postanowiła na trzy lata wycofać się z importu używanych ubrań. W 2018 roku administracja Trumpa zagroziła w odwecie wojną handlową – stwierdzając, że zakaz doprowadzi do likwidacji 40 tysięcy miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych[36]. Gdy ugięły się wszystkie kraje EAC z wyjątkiem Rwandy, rząd USA nadal zasypywał groźbami niewielkie państwo.

Gdzie trafia pozostała część naszych odzieżowych resztek?

Na wysypisko.

Jak donosi Agencja Ochrony Środowiska (EPA), w 2015 roku Amerykanie wyrzucili 10,5 miliona ton tekstyliów, z czego większość stanowiła odzież[37]. (Za rządów Trumpa EPA nie opublikowała zaktualizowanych danych). W Wielkiej Brytanii co pięć minut wyrzuca się 9513 sztuk ubrań[38], a tekstylia stanowią najszybciej rosnący strumień odpadów[39]. Większość artykułów odzieżowych ma domieszkę syntetyków, te zaś zazwyczaj nie ulegają biodegradacji. Ubrania, które się rozkładają – jak bluza pani Trump – często zawierają związki chemiczne zanieczyszczające glebę i wody gruntowe.

Niektóre marki próbują z tym walczyć. Patagonia, proekologiczna firma outdoorowa, w 2011 roku wykupiła całostronicową reklamę w „New York Timesie" w Czarny Piątek – następujący po Święcie Dziękczynienia dzień tradycyjnie wyznaczający początek sezonu zakupów przed Bożym Narodzeniem. Obok polaru zapinanego na zamek błyskawiczny widniało hasło: „Nie kupuj tej bluzy". Dalej wyjaśniano, że jej produkcja „pochłania 135 litrów wody, co odpowiada dziennemu zapotrzebowaniu 45 osób (trzy szklanki dziennie)", „generuje blisko dziewięć kilogramów dwutlenku węgla" oraz pozostawia po sobie „ilość odpadów równą dwu trzecim jej wagi… Obciążenie dla środowiska powodowane przez ten polar przewyższa jego cenę". (A działo się to przed odkryciem mikrowłókien w naszych wodach). „Prosimy, kupuj mniej i zastanów się chwilę, nim wydasz dziesiątaka na tę lub inną bluzę".

Informację o opublikowaniu tej reklamy podały media na całym świecie. Jej przesłanie trafiło jednak w próżnię. Jak doniosła Krajowa Federacja Handlu Detalicznego, w ciągu tamtych czterech dni Amerykanie wydali rekordowe 52,4 miliarda dolarów – co oznacza 16-procentowy wzrost wobec 45 miliardów z 2010 roku[40].

„Tak naprawdę mnie to nie obchodzi, a ciebie?"

Polis w starożytnej Grecje oznacza miasto-państwo. Grecki filozof Platon w swoim dialogu sokratycznym *Państwo* głosił, że idealna *polis* winna się opierać na czterech cnotach kardynalnych: roztropności, męstwie, umiarkowaniu i sprawiedliwości. Gdy osiągną one harmonię, w *polis* zapanuje równość doskonała – stanie się „miastem sprawiedliwym".

Rewolucja przemysłowa i system produkcji odzieży, jaki znamy dzisiaj, narodziły się w XVIII wieku w angielskim Manchesterze. Słynące z gigantycznej skali produkcji „Bawełnopolis", jak je nazywano, było pierwszym wielkim ośrodkiem wytwórczym; kierujący nim potentaci traktowali robotnicze masy praktycznie jak niewolników.

Stulecie później niemiecki filmowiec ekspresjonista Fritz Lang zademonstrował groźne skutki takiej nierównowagi społecznej

i ekonomicznej w niemym filmie *Metropolis*. W swojej fantastycznonaukowej epopei wieszczył nadejście dystopijnej przyszłości, gdzie podklasa haruje w ponurych podziemnych fabrykach na rzecz garstki szczęśliwców zamieszkujących lśniące drapacze chmur. Technika poszła naprzód; etos pozostał bez zmian.

Bawełnopolis i *Metropolis* w swoim czasie ucieleśniały kapitalizm napędzany wyłącznie żądzą zysku. Dzisiejsze Modopolis to równocześnie Manchester i miasto Langa – w skali globalnej.

Historia handlu odzieżą, choć mroczna, miewała jaśniejsze punkty. W połowie XX stulecia branża odzieżowa działała uczciwie – przez krótki okres, kiedy nabywcy znali tych, którzy kroili i szyli ich stroje. Gdy uczęszczali do tego samego kościoła, ich dzieci uczyły się razem w szkole albo gdy istniały między nimi więzi pokrewieństwa. Naturalnie wyzysk był obecny, lecz nie na taką skalę jak obecnie: żyjąc w sąsiedztwie, nie dało się go nie dostrzegać. To uległo zmianie.

Uważamy się za bardziej wykształconych, bardziej egalitarnych, bardziej humanitarnych od naszych przodków. Za bardziej w r a ż l i w y c h. Sądzimy, że nabywając naręcza T-shirtów po pięć dolców oraz dżinsów po dwadzieścia, nikogo nie krzywdzimy. A może nawet zapewniamy dobrą pracę biedakom z drugiego końca świata. Zwiedziłam wiele zagranicznych fabryk, rozmawiałam z dziesiątkami pracowników i mogę was zapewnić: to nieprawda.

Lecz zbierając materiały do książki, znalazłam też wiele powodów do nadziei. Herkulesowe wysiłki śmiałych adwokatów, kreatorów mody, przedsiębiorców, innowatorów, inwestorów i sprzedawców detalicznych oraz żądania rosnącego pokolenia świadomych konsumentów wymuszają na branży odzieżowej uczciwsze praktyki.

Wizjonerzy z całego świata zmieniają dominujący model biznesowy: poprzez hiperlokalizm na wiejskich obszarach amerykańskiego Południa; otwieranie zakładów odzieżowych w Nowym Jorku, Los Angeles i w całej Europie; powodujące mniej zanieczyszczeń metody produkcji denimu, od pól bawełny po zakłady wykończeniowe; holistyczne podejście do luksusu, które z paryskich wybiegów przeniknie z czasem do internetowych detalistów; odkrycia naukowe pozwalające tworzyć tkaniny prawdziwie cyrkularne; postęp

technologiczny, który całkowicie zrewolucjonizuje wytwarzanie odzieży; oraz przez gruntowną i szybką zmianę naszego myślenia o tym, gdzie kupujemy to, co nosimy.

Ponad dekadę temu za sprawą ruchu *slow food* i zainteresowania żywnością ekologiczną zaczęliśmy się lepiej orientować, co jemy, i myśleć o konsekwencjach industrializacji w przemyśle spożywczym. Podobny proces w odniesieniu do mody nie nastąpił. Jeszcze.

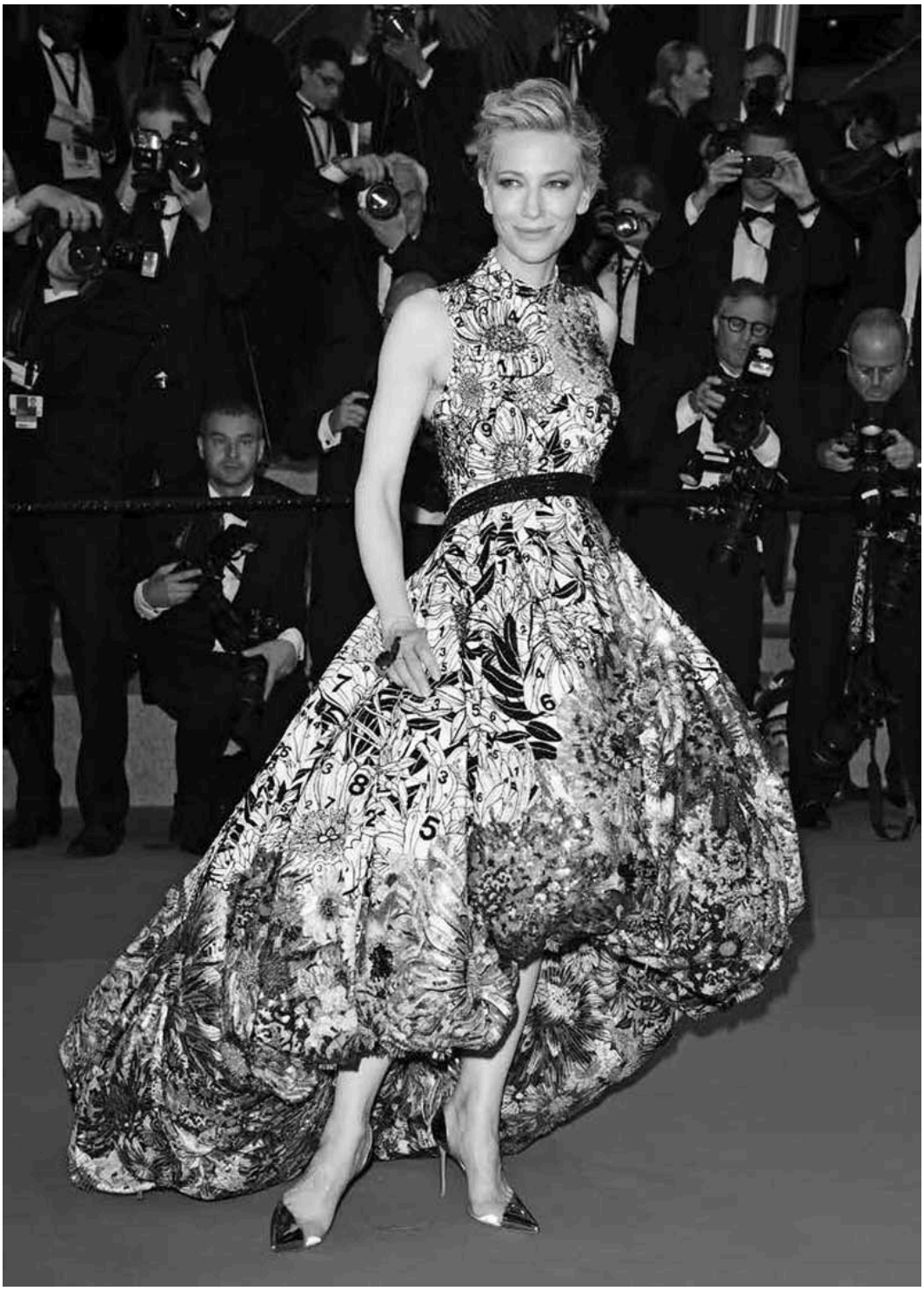
Podobnie jak kiedyś bojownicy o zrównoważoną żywność, aktywiści modowi chcą przywrócić ludzką skalę procesom pozyskiwania towaru od dostawców i produkcji, korzystając z nowoczesnych metod oraz z Internetu. Wielu działa na rzecz integracji pionowej – skupienia całej procedury w jednym miejscu – co pozwala uniknąć problemów generowanych przez globalne, nieprzejrzyste łańcuchy dostaw. Modopolis przyszłości może być lepsze, a może nawet sprawiedliwe.

Nam, konsumentom, przypada kluczowa rola. Pora porzucić bezmyślne zakupy i zastanowić się nad tym, co robimy – w sensie kulturowym i duchowym. Chcąc przyspieszyć zmianę, musimy sobie uświadomić, w jaki sposób znaleźliśmy się w obecnym punkcie.

Musimy przyjrzeć się branży o nazwie Modopolis. Tylko wtedy zdołamy coś zmienić na lepsze. Na pytanie: „Co mam dzisiaj na siebie włożyć", powinniśmy umieć odpowiedzieć kompetentnie i z nutką dumy. Nie przywiązywaliśmy wagi do tego, co nosimy, lecz możemy ubierać się świadomie.

Pora, by w końcu zaczęło nas to obchodzić.

CZĘŚĆ PIERWSZA



JEDEN

PROSTO Z WIESZAKA

W TRZECIM DNIU 71. Międzynarodowego Festiwalu Filmowego w Cannes w maju 2018 roku Cate Blanchett, australijska aktorka i przewodnicząca jury, płynęła po czerwonym dywanie w zapierającej dech kreacji bez rękawów. Niesforny kwiatowy nadruk zaczynał się na staniku w postaci czarnych konturów, niczym na obrazku do kolorowania, by rozkwitnąć na obfitej spódnicy pełnym technicolorem. Ten śmiały i kunsztowny wzór stworzyła Mary Katrantzou, urodzona w Grecji londyńska projektantka mody kobiecej. Choć większość konsumentek zapewne nigdy o niej nie słyszała, bardzo prawdopodobne, że nosiła jej dzieła – w pewnym sensie.

Katrantzou należy do grona talentów, które napędzają machinę Modopolis: obmyślone przez nią w skromnej pracowni oryginalne sylwetki trafiają w niewielkiej liczbie egzemplarzy do luksusowych butików w kosmopolitycznych stolicach. Mary zajmuje sam wierzchołek modowej piramidy – miejsce, gdzie zasiadają dyrektor kreatywny Gucciego Alessandro Michele, projektant odzieży męskiej dla Louisa Vuittona Virgil Abloh, dyrektor kreatywna Givenchy Clare Waight Keller i inni projektanci *haute couture*. Tworzone przez Katrantzou i jej kolegów z branży kreacje są kopiowane tanim kosztem przez marki szybkiej mody i trafiają do sieciówek – oto umasowienie produkcji tworzące szeroką podstawę modowej piramidy. Podróbki przynoszą obracającym nimi cwaniakom miliony. Tymczasem Katrantzou z tego, że jej dzieła są nielegalnie rozpowszechniane, nie ma nic: ani pieniędzy, ani sławy, ani uznania za inspirowanie nowych trendów czy wzbogacanie modowego dyskursu. Ona haruje, ktoś inny zbiera; nosimy wszyscy.

Wydaje się to nie fair? Słusznie. Lecz model przepływu wzorów ze szczytów na społeczne niziny – tak dosadnie opisany przez Meryl Streep w scenie z szafirowym sweterkiem w filmie *Diabeł ubiera się u Prady* – dobrze oddaje funkcjonowanie przemysłu modowego.

Wszystko zaczyna się całkiem zwyczajnie: od mało efektownych targów Première Vision odbywających się co pół roku w okolicach lotniska Charles'a de Gaulle'a pod Paryżem. Przez trzy dni w lutym i we wrześniu kompleks konferencyjny Villepinte odwiedza ponad 60 tysięcy zawodowców z branży odzieżowej ze 120 krajów, by wybierać z największego na świecie asortymentu tekstyliów oraz wzorów tkanin, skór, akcesoriów i nowinek technicznych, zgromadzonych w jednym miejscu – w edycji luty 2019 wzięło udział 1900 wystawców. Jedna sala poświęcona jest przędzy, tkaninom i rozwiązaniom w dziedzinie zaopatrzenia. Następna projektowaniu i kolejnym tkaninom (jest ich w sumie około 20 tysięcy). Inna skórze – w dziesięciu tysiącach odmian. Jeszcze inna akcesoriom. Niekończące się szeregi szarych stoisk handlowych urozmaicają instalacje ukazujące tendencje na dany sezon – przygotowują je dostawcy nici, firmy farbiarskie, takie jak Pantone, oraz armia konsultantów wyspecjalizowanych w przewidywaniu trendów. Première Vision to miejsce, gdzie krystalizują się koncepcje na nowy sezon każdej wielkiej – i niejednej małej – marki modowej.

Jesienią 2018 roku towarzyszyłam w dwudniowej wyprawie na Première Vision (lub „PV", w modowym slangu) Raffaelli Mandriocie, pracującej dla Katrantzou specjalistce do spraw tekstyliów – 27-letniej Włoszce, wielbicielce heavy metalu i butów *tabi* od Maison Margiela[1]. Szukała materiałów do kolekcji damskiej na sezon wiosna–lato 2019, która zostanie zaprezentowana na londyńskim wybiegu za dziewięć miesięcy.

Mandriota ruszyła najpierw do stoiska topowej włoskiej przędzalni Canepa – jednego ze swoich stałych dostawców. Po szybkim przywitaniu – i espresso – błyskawicznie przejrzała długie szeregi żakardów oraz tkanin drukowanych i gładkich, nazywanych „bazami", poświęcając każdej próbce uważne, nawet jeśli trwające ułamek sekundy spojrzenie oraz szybkie dotknięcie, by ocenić fakturę i sztywność. Obiecujące próbki trafiały na rosnący stos – czyli „wybór" –

na stole. W 10 minut było po wszystkim i przedstawiciel firmy przygotował zamówienie.

W czasie targów Mandriota powtarza tę procedurę 12–15 razy dziennie, stąd zapotrzebowanie na kawę; listę sprawunków ma naprawdę d ł u g ą. Dało się dostrzec wyraźne trendy – barwniki naturalne; kora; cukierkowe odcienie niczym z bajkowej krainy słodyczy; lureks; opalizujące jedwabie – lecz Mandriota nie ograniczała się w swoich wyborach: pomarańczowa tkanina *devoré* na czarnym szyfonie; wiskoza w odcieniu zieleni *kelly*; biały poliester o splocie wafelkowym; szary jedwab drukowany cyfrowo we wzór zachmurzonego nieba; granatowy, czarny i nieustająco popularny plisowany jedwab à la Mariano Fortuny z motywem zielonych i błękitnych raf koralowych.

– Piękna – rzuciła, dokładając do stosu ostatnią próbkę. – Mary u w i e l b i a plisy.

Twardo pilnowała budżetu.

– Chińskie jedwabie bardzo zdrożały – zauważyła. – Tylko w tym sezonie poszły w górę o dwadzieścia procent. Konsumpcja krajowa w Chinach wzrosła, więc mniej eksportują. A jedwabniki giną z powodu zatrucia środowiska.

Podczas łowów zasypywała sprzedawców pytaniami: „Ile wynosi minimalne zamówienie?", „Macie może coś organicznego albo zrównoważonego?", „Jakie inne kolory są dostępne?", „Możecie na tym drukować?", „Wytłaczacie wzory na wełnie?", „Umielibyście skopiować wzór Mary w takiej technice żakardowej?". W ciągu dwóch 10-godzinnych dni pracy zamówiła co najmniej tysiąc próbek.

Sześć tygodni później pudła z zamówieniami zaczęły spływać do pracowni, przedwojennego loftu w dzielnicy Islington. Katrantzou wraz z asystentkami przeprowadziła pierwszą selekcję, potem drugą i kolejne, aż hałda skurczyła się do możliwego do opanowania asortymentu, który pomoże stworzyć narrację sezonu.

Katrantzou, helleńska piękność o sarnich oczach i włosach opadających do pasa, urodziła się w Atenach w 1983 roku w rodzinie detalistów: jej dziadek założył Katrantzou Spor – był to największy dom

towarowy w mieście, póki nie spłonął doszczętnie podczas rozruchów politycznych w Grecji w latach 70. XX w.[2] Ojciec pracował w ochronie, a matka miała sklep z wyposażeniem wnętrz oraz fabrykę mebli.

W 2003 roku Katrantzou wyjechała do Stanów Zjednoczonych na studia z architektury wnętrz w Rhode Island School of Design w Providence. W połowie drugiego roku w ramach wymiany studenckiej przeniosła się do londyńskiego Central Saint Martins College of Art and Design, by zgłębiać projektowanie tkanin wnętrzarskich.

– Zachwyciła mnie idea, że w wypadku tekstyliów chodzi o powierzchnię – wyznała. – Miały też w sobie natychmiastowość, której nie znalazłam w architekturze.

Zafascynowana, została i zrobiła licencjat z projektowania tkanin oraz dyplom magisterski w dziedzinie mody, szczególnie tkanin drukowanych. W tamtym okresie przechodzono właśnie z rzemieślniczej techniki sitodrukowej – kiedy przez rozpiętą na drewnianej ramie siatkę (oryginalnie jedwabną) z naszkicowanym wzorem przeciska się farbę drukarską – do techniki cyfrowej, gdzie rysowanie projektu i produkcja odbywają się komputerowo. Na swój dyplomowy pokaz mody w lutym 2008 roku Katrantzou wysłała 10 identycznie skrojonych sukni z nadrukiem olbrzymiej biżuterii w stylu *trompe l'oeil* – od tej pory drukowane na tkaninie powiększenia zwykłych przedmiotów stały się jej znakiem rozpoznawczym[3]. Dzięki grantowi z NEWGEN, funduszu dla młodych talentów Brytyjskiej Izby Mody, zaprezentowała własną markę podczas Londyńskiego Tygodnia Mody we wrześniu następnego roku i otrzymała zamówienia od kilku wpływowych detalistów, między innymi Brownsa z Londynu, Joyce'a z Hongkongu i Colette z Paryża.

W 2011 roku zdobyła British Fashion Award for Emerging Talent w kategorii odzieży damskiej. Nie zawiodła pokładanych w niej nadziei – w początkach 2018 roku sprzedała część udziałów firmy funduszowi Yu Holdings z Hongkongu inwestującemu w start-upy modowe oraz technologiczne, a stworzonemu i kierowanemu przez ambitną 27-letnią Chinkę Wendy Yu[4]. (Kilka tygodni później Yu ogłosiła, że jej fundusz

wesprze finansowo stanowisko kuratora Instytutu Kostiumologii w Metropolitan Museum of Art)[5]. Zaoferowała też zastrzyk gotówki w wysokości 20 milionów dolarów na rozwój marki Katrantzou[6].

– Myślę, że w ciągu najbliższych dziesięciu–dwudziestu lat firma Mary może się stać globalną marką lifestylową – stwierdziła Yu.

Jako że nowa kolekcja miała uświetnić dziesięciolecie istnienia firmy, Katrantzou postanowiła zaprezentować najbardziej udane propozycje – to znaczy odświeżyć dawne wzory i sylwetki, nadając im współcześniejszą i dojrzalszą formę. Na motywy wybrała buteleczki do perfum z dmuchanego szkła; dawne znaczki pocztowe; przyrodę w postaci owadów, motyli i muszli; oraz dzieła sztuki. Mandriota poprosiła dostawców tkanin o przerobienie wybranych na PV żakardowych wzorów według nowych projektów Katrantzou.

W początkach maja Katrantzou, Mandriota oraz szef działu odzieży damskiej Gregory Amore zasiedli przy drewnianym stole z Ikei, by spojrzeć krytycznym okiem na zmodyfikowane wersje. Jeden z żakardów, przywodzący na myśl pikowaną kołdrę brokat z włoskiej tkalni Ostinelli Seta, oryginalnie nosił wzór chryzantem w ziarnistych błękitach. Katrantzou zachowała tkaninę i technikę, lecz zastąpiła kwiaty własnoręcznie skomponowanym kolażem: stosy klejnotów, ozdób i sznury pereł, niczym z pirackiej skrzyni ze skarbami, rozsypane po usianym koralami dnie morskim w palecie złamanego oranżu, morskiego lazuru, antycznego złota i opalizującej bieli. Na bazy wybrała próbki rozciągliwej bawełnianej popeliny od różnych producentów, farbowane na zamówienie na odcienie z gamy Pantone – piaskowy beż, błękit Tiffany'ego, słoneczną żółć – by sprawdzić, jak przyjmą barwnik. Pierwsza próbka jej nie zachwyciła: kolory wydawały się nieco zbyt zgaszone, jak zamoczone w mętnej wodzie po zmywaniu naczyń. Następna – od innego dostawcy – natychmiast zyskała jej uznanie. Barwy były bardziej naturalne, a jakość tkaniny wyraźnie lepsza.

– Wydaje się jaśniejsza i jakby grubsza – zauważyła, przesuwając w palcach wybraną próbkę. – Sprawia wrażenie bardzo solidnej w dotyku.

– Szlachetniejszej – dodała Mandriota.

– Ale jest dwa razy droższa – stwierdziła Katrantzou.

– Owszem.

Kiedy wybrane tkaniny przyjechały wreszcie z tkalni, Katrantzou wyjęła kilka kuponów materiału i wysłała je do Bombaju do wyszycia. (Ponieważ ta branża rzemiosła wciąż jest ceniona w Indiach, stały się one głównym ośrodkiem ręcznie wykonywanych ozdób dla branży modowej). Uszyto przykładowe kreacje w pracowni Katrantzou lub w fabrykach, z którymi ma umowy – dwiema we Włoszech, jedną w Portugalii i trzema niewielkimi, rodzinnymi warsztatami z Wielkiej Brytanii, dokąd zleca krótkie serie, od 20 do 50 sztuk. Przez sześć tygodni dokonywała poprawek z pomocą Julii, współpracującej z nią od wielu lat modelki, długonogiej blondynki ze Szwecji.

– Julia ma zmysł estetyczny – wyjaśnia Katrantzou. – Wie, kiedy ubranie dobrze leży, i służy nam radą.

Pod koniec czerwca Katrantzou zaprezentowała detalistom gotową „prekolekcję", to znaczy bardziej komercyjny asortyment, w showroomie wynajętym w Paryżu podczas tygodnia mody męskiej. (Nabywcy oglądają pokazy mody męskiej oraz damskie prekolekcje w czasie jednego wypadu). Wnętrze było w cudownie paryskim stylu belle époque: apartament na wysokim parterze ze spatynowanymi dębowymi panelami, parkietem w jodełkę i łukowatymi oknami wychodzącymi na Place des Victoires. Gotowe kreacje, wyeksponowane na wieszakach i prezentowane nieformalnie przez modelki, wyglądały barwnie i kusząco. Detaliści oglądali każdą starannie, a potem składali zamówienia, siedząc przy niewielkich stolikach nad kawą i ptifurkami. Katrantzou przysiadała się do nich, by wysłuchać opinii oraz uwag. Niekiedy pod ich wpływem modyfikuje projekty.

Najbardziej olśniewające, fotogeniczne kreacje – w rodzaju sukni, w jakiej Blanchett wystąpiła w Cannes – zachowała do „kolekcji pokazowej", którą zaprezentowała na Londyńskim Tygodniu Mody we wrześniu. W sobotni wieczór o ósmej detaliści, wydawcy, blogerzy i dziennikarze przybyli tłumnie do Roundhouse, sali w północnym Londynie, gdzie zwykle odbywają się koncerty rockowe. Trzydzieści pięć modelek jedna za drugą nieśpiesznie obeszło kolisty wybieg przy dźwiękach eterycznej muzyki zamówionej przez Katrantzou

u przyjaciela i rodaka, nagrodzonego Oscarem electro-jazzowego kompozytora Vangelisa. Gdy mnie mijały, dojrzałam kilka tkanin wybranych przez Mandriotę na PV: bazę z organzy z nadrukowanym motywem znaczków, z której uszyto szeleszczące sukienki dzienne; cienki przezroczysty plastik wysłany przez Mandriotę do plisowania do Japonii, okrywający warstwami proste, geometryczne sukienki; biały tiul haftowany w kaskady polnych kwiatów, który przybrał postać romantycznych spódnic midi w formie trapezu. Publiczność powitała oklaskami Katrantzou, która z ukłonem przemknęła przez wybieg, a następnego ranka krytycy rozpływali się w zachwytach. Vogue.com: „kolekcja – istny gabinet osobliwości”[7]. „New York Times”: „kunsztowne mozaiki z nadruków i wielokątów”[8]. „Women’s Wear Daily”: „zabawna”, szczególnie „fantastyczne projekty”, na przykład „połyskliwa suknia do ziemi z wyszytą cekinami butelką perfum” i „powiewne nylonowe suknie… z nadrukami słynnych dzieł sztuki”[9].

Lecz zanim recenzje dotarły do redakcji, goście pokazu Katrantzou zdążyli zasypać media społecznościowe zdjęciami i wideoklipami stylizacji. Projektanci marek szybkiej mody obejrzeli uważnie fotki, sprawdzili liczbę „lajków” (błyskawiczne i darmowe badanie rynku) i zdecydowali, które projekty ukradną, luźno zinterpretują i uszyją za grosze za granicą. (Kiedy wychodziłam po pokazie, kierownik topowego detalisty internetowego przewidywał: „Idę o zakład, że Topshop już pracuje nad tym wzorem w motyle”). Twórczy wysiłek Katrantzou zmienił globalne trendy, lecz ona sama nie miała w tej sprawie nic do powiedzenia – ani do zyskania.

– Wyprodukowanie czterdziestu nadruków, które projektujemy co sezon, trwa trzy miesiące – mówi. Tymczasem, żeby ją okraść, wystarczy jedno pstryknięcie smartfonem. Naturalnie cierpią na tym jej interesy. Lecz szkodzi to także zbiorowości projektantów parających się drukiem cyfrowym, ponieważ kopiowanie wzorów stało się niezwykle łatwe, dodaje. Wie doskonale, że jeśli przestaniemy ochraniać artystów i ich prace – czy będą to słowa, obrazy, czy też sztuka użytkowa – spadnie liczba oryginalnych dzieł sztuki, nowych idei.

W ciągu kilku tygodni fałszywki zostaną wyprodukowane masowo z tandetnych tkanin przez biedne pracownice pofragmentowanego

globalnego łańcucha dostaw, po czym trafią do sklepów w cenie poniżej 100 dolarów – niespełna jednej dziesiątej sumy, jaką trzeba by wyłożyć na kunsztowne i luksusowe oryginały.

Tony ubrań po kilkakrotnym włożeniu trafią do śmieci. Te, które uchowają się na wieszakach dłużej niż tydzień lub dwa, zostaną przecenione, a potem znowu – do zaledwie 3,99 dolara – coraz smętniejsze z każdym kolejnym lekceważącym spojrzeniem klientek. Wreszcie kierownictwo wycofa z obrotu niesprzedane resztki i skaże je na pocięcie lub spalenie.

W taki sposób branża modowa funkcjonuje na wielką skalę od 250 lat: kradzież cudzej twórczości, obojętność na innych, niszczenie środowiska. A wszystko zaczęło się od pewnego angielskiego przedsiębiorcy, który uznał, że szybciej znaczy lepiej.

Nikt właściwie nie lubił Richarda Arkwrighta[10]. Ten golarz i perukarz z zawodu był nadętym pieniaczem oraz generalnie odpychającym typem. „Pospolity do granic grubiaństwa lancasterczyk o obwisłych policzkach i wydatnym brzuchu", pisał w 1839 roku szkocki historyk Thomas Carlyle, „roztaczający aurę bolesnego namysłu, lecz zarazem dobrego trawienia"[11].

Co gorsza, Arkwright miał zwyczaj kraść pomysły innych – zrobił tak m.in. ze zgrzeblarką Lewisa Paula i przędzarką Jamesa Hargreavesa – ulepszać je i używać z korzyścią dla siebie. (Kilka jego patentów zostało podważonych w sądzie). W 1771 roku zebrał razem kilka nowomodnych maszyn i otworzył pierwszą na świecie tkalnię napędzaną przez wodę w Cromford w Derbyshire. W ten sposób zapoczątkował rewolucję przemysłową – czyli przejście od produkcji ręcznej do maszynowej – i system produkcji fabrycznej, na którym opieramy się do dziś.

Klik-klak, klik-klak, hałasowały maszyny, wstrząsając czteropiętrowym budynkiem, a włókna bawełny unosiły się w powietrzu niczym śnieżna mgła. Dniówki były długie: podczas 13-godzinnej zmiany przysługiwały dwie krótkie przerwy na posiłki; maszyny zatrzymywano zaledwie na godzinę[12]. Robotnicy mieszkali w zbudowanych przez Arkwrighta ceglanych szeregówkach na terenach

fabrycznych i uczęszczali do wzniesionego przez niego kościoła. Z początku było ich dwieście; w ciągu dekady liczba wzrosła do 1000[13]. Miejscowy właściciel fabryki tekstyliów William Radcliffe zauważył, że pomiędzy rokiem 1770 a 1778 „doszło do gruntownej zmiany przędzionych włókien [...][14]. Wełna zniknęła zupełnie [...]. Powszechnym materiałem stała się bawełna". Do roku 1790 Arkwright został właścicielem blisko 200 tkalni na terenie całego kraju, a Manchester zaczęto nazywać „Bawełnopolis"[15].

W 1810 roku znany bostoński przedsiębiorca Francis Cabot Lowell udał się do Europy, rzekomo dla podratowania zdrowia[16]. W rzeczywistości zamierzał skopiować system Arkwrighta. Był to jeden z najefektowniejszych wyczynów w dziedzinie szpiegostwa przemysłowego: Lowell zwiedził manchesterskie tkalnie, utrwalił sobie w pamięci budowę krosna mechanicznego i po powrocie do Massachusetts zrekonstruował maszynę[17]. Trzy lata później otworzył Boston Manufacturing Company nad rzeką Charles w Waltham, tuż na zachód od miasta, by prząść i tkać amerykańską bawełnę zbieraną przez niewolników.

Wydajność produkcji odzieży gotowej wzrosła w latach 30. XIX wieku wraz z pojawieniem się maszyny do szycia. Popyt pozostał jednak ograniczony – wielu ludzi nadal samodzielnie szyło ubrania. I wtedy wybuchła wojna domowa. Nagle okazało się, że zarówno armia unionistów, jak konfederatów potrzebują solidnych mundurów w standardowych rozmiarach – to znaczy szytych masowo i szybko na nowomodnych maszynach. By sprostać popytowi, otwierano lub rozbudowywano zakłady. Wygoda i krój mundurów tak bardzo przypadły do gustu żołnierzom, że po wojnie szukali ubrań cywilnych wykonanych w taki sam sposób. Wytwórcy odpowiedzieli masową produkcją konfekcji męskiej – a następnie damskiej. Narodził się amerykański przemysł odzieżowy.

W tamtym wczesnym okresie artykuły odzieżowe w Stanach Zjednoczonych dzielono gładko na dwie kategorie: mniej wyrafinowane, jak stroje do pracy i bielizna, produkowane w długich, standaryzowanych seriach przez wielkie zakłady Massachusetts

i Pensylwanii, oraz na stylowe, dobrej jakości kreacje znane pod nazwą „mody", krojone i szyte w mniejszych ilościach w pracowniach na nowojorskiej Lower East Side[18].

Dlaczego Nowy Jork? Był to najruchliwszy port Ameryki, dokąd trafiały europejskie wełny i jedwabie; centrum finansowe kraju rojące się od bankierów gotowych zainwestować w nieustannie rosnący przemysł odzieżowy; a zarazem główny ośrodek imigracyjny, dokąd każdego tygodnia przybywały na statkach tysiące Europejczyków szukających zajęcia[19]. Spory odsetek stanowili Żydzi z terenów Węgier, Rosji i nieistniejącej wówczas Polski – krajów, gdzie szycie uchodziło za szanowane rzemiosło. Pod koniec XIX wieku ponad połowa mieszkańców Lower East Side trudniła się produkcją ubrań, a trzy czwarte pracowników to byli Żydzi.

Większa część szytej przez nich odzieży czerpała inspirację – lub po prostu kopiowała wzory – z tego, co prezentowały luksusowe paryskie domy mody. Do najsłynniejszych należał Worth, otwarty w latach 50. XIX wieku przy rue de la Paix przez przybyłego z Anglii Charlesa Fredericka Wortha, uchodzącego powszechnie za ojca współczesnej *haute couture*. Zanim wkroczył na scenę, kobiety odwiedzały krawcową i zamawiały suknie według własnego kaprysu. Worth postawił ten system na głowie: projektował „kolekcje" kreacji i demonstrował je swoim klientkom – w tym modowej wyroczni, cesarzowej Eugenii. Następnie przyjmował zamówienia i szył suknie na miarę. Jego „sylwetki" drukowane w żurnalach wyznaczały trendy; to jemu zawdzięczamy tiurniurę. System, w którym projekty spływają ze szczytu (gdzie rezyduje aktualnie Katrantzou) ku „nizinom", zaczął się właśnie od Wortha.

W miarę rozwoju branży odzieżowej produkcja przenosiła się na północ Nowego Jorku, do atrakcyjnych nowych loftów o konstrukcji szkieletowej w centrum Manhattanu[20]. Dzielnica Odzieżowa, jak ją zaczęto nazywać, rozciągała się między ulicą Trzydziestą a Czterdziestą Drugą i pomiędzy Piątą a Dziesiątą Aleją, z niedawno zbudowaną Pennsylvania Station dokładnie pośrodku, by ułatwić detalistom spoza miasta odwiedzanie salonów wystawowych. Migracja zakładów

przebiegła błyskawicznie: w 1931 roku Dzielnica mieściła ich więcej niż jakiekolwiek inne miejsce na świecie[21].

Pomijając krótkie załamanie w początkach wielkiego kryzysu, amerykański handel detaliczny kwitł przez całe lata 30. „Wszyscy się stroili", wspominał 60 lat później nowojorski projektant Bill Blass[22]. I nie przesadzał: w tamtej znacznie bardziej sformalizowanej epoce zarówno mężczyźni, jak kobiety nie wyobrażali sobie wyjścia z domu bez kapelusza. „Niektóre damy całe dnie spędzały na przymiarkach; istniały stroje na lunch, na przyjęcie koktajlowe, na kolację, tymczasem dzisiaj do pracy, na lunch i na kolację wkładasz ten sam cholerny czarny kostium ze spodniami". Zakupy robiono w wielkich domach towarowych – jak Macy's i Bergdorf Goodman w Nowym Jorku, Neiman Marcus w Dallas, Selfridges & Co. oraz Harrods w Londynie, Galeries Lafayette i Le Bon Marché w Paryżu – lub u wyspecjalizowanych detalistów, takich jak Hattie Carnegie przy Wschodniej Czterdziestej Dziewiątej Ulicy pod numerem 42.

Panna Carnegie miała bystre oko. W butiku mieszczącym się w jej miejskim domu sprzedawała paryskie oryginały oraz podróbki własnego autorstwa w cenie od 79,50 do 300 dolarów za sztukę. „Luźne czarne suknie spięte z tyłu, tuż poniżej kolan, różowymi różami" oraz „proste, dopasowane suknie z pełną baskinką", donosił „New Yorker" w 1941 roku[23]. Joan Crawford depeszowała po prostu: „Proszę mi przysłać coś, co mi się spodoba"[24]. Panna Carnegie oferowała też własną linię pod nazwą Spectator Sports, szytą w podmiejskim Mount Vernon i przystępniejszą cenowo, z sukienkami po 16,50 dolara.

Blass trafił na Manhattan w 1939 roku jako naiwny 17-latek z Fort Wayne w Indianie. „W tamtych czasach równie wielką ekscytację, jak nowa premiera na Broadwayu, wywoływała przechadzka Piątą Aleją w czwartkowy wieczór, gdy domy towarowe odsłaniały nowe witryny", wspomina. „Zaczynało się od Altmana przy Trzydziestej Czwartej Ulicy i szło się do Bergdorfa przy Pięćdziesiątej Siódmej, zbaczając do Hattie Carnegie na Wschodniej Czterdziestej Dziewiątej. Projektanci wystaw rywalizowali ze sobą oryginalnością i śmiałością. Bonwit Teller nawet wynajmował sławnych artystów jak Dalí"[25].

W czasach drugiej wojny światowej wszystko zszarzało. Zniknęły suknie z baskinkami.

– Nosiłyśmy kostiumy – wyznała mi oddana wielbicielka mody, Olivia de Havilland. – W kostiumie szło się nawet do ślubu.

Zakłady skupiły się na mundurach i innych artykułach niezbędnych na polu walki. Lecz wraz z powojennym boomem gospodarczym amerykański przemysł odzieżowy ochoczo wrócił do mody: sama tylko Dzielnica Odzieżowa zatrudniała przy produkcji konfekcji damskiej 200 tysięcy pracowników szyjących 66 procent wszystkich amerykańskich ubrań[26]. Jednym z nich był Blass.

– Oczekiwano po mnie pokory – wspomina – i wdzięczności za to, że mogę projektować kopie sukni Diora po 79 dolarów[27].

Do końca lat 50. XX wieku firmy odzieżowe przeniosły się z Manhattanu do Bronksu, Queens i Brooklynu; na północ do Rochester; do Pensylwanii i do Chicago[28]. Faktycznie był to *offshoring* na krajową skalę. Przyczyna? Ekonomia: wraz ze wzrostem cen nieruchomości i kosztu siły roboczej uszycie sukienki w Nowym Jorku stało się o 17 procent droższe niż w pobliskiej północno-wschodniej Pensylwanii[29]. Manhattańscy pracownicy odczuli to mocno: od roku 1947 do 1956 ich zarobki spadły o 20 procent[30].

Firmy, które pozostały w Dzielnicy Odzieżowej, radykalnie zmodyfikowały sposób prowadzenia biznesu. Tkaniny krojono w pracowniach na Manhattanie i wywożono ciężarówkami za miasto, gdzie szyto z nich ubrania. Gotowe egzemplarze transportowano z powrotem do salonów wystawowych oraz składów w dzielnicy Midtown i sprzedawano detalistom. Ułatwiła to sieć autostrad międzystanowych, otwartych niedawno przez prezydenta Dwighta D. Eisenhowera. System był niedorzecznie skomplikowany – a wszystko dla zaoszczędzenia paru centów. Mimo to się przyjął, dając początek współczesnym, ekstremalnie poszatkowanym, globalnym łańcuchom dostaw.

W Dzielnicy Odzieżowej miejsce wycofywanej produkcji ubrań zajęła działalność znacznie bardziej kreatywna: projektowanie m o d y. Blass i jego koledzy po fachu otworzyli studia przy Siódmej Alei lub w okolicy

i zaproponowali zakładom po sąsiedzku szycie swoich kreacji, dając Dzielnicy Odzieżowej drugie życie. Pracownicy pchali po chodnikach w centrum miasta wieszaki z gotowymi strojami do salonów wystawowych i magazynów dystrybucyjnych. W roku 1973 trudziło się tam 400 tysięcy ludzi – dwa razy więcej niż w szczycie z lat 50.[31] Szukający przestrzeni nowojorski przemysł odzieżowy ponownie zaczął się rozrastać w stronę centrum, a szczególnie Chinatown, gdzie ceny nieruchomości oraz siły roboczej (teraz byli to imigranci z Hongkongu, mający talent zarówno do szycia, jak do zarządzania) były znacznie niższe. W 1965 roku w Lower East Side istniało 35 pracowni należących do Chińczyków; w roku 1980 było ich 430 i zatrudniały około 20 tysięcy pracowników[32]. Generalnie rzecz biorąc, 70 procent ubrań nabywanych przez Amerykanów w roku 1980 zostało wyprodukowanych w kraju[33].

Wtedy wkroczyli politycy i wszystko się zmieniło.

O Północnoamerykańskim Układzie Wolnego Handlu, czyli NAFTA (North American Free Trade Agreement), pierwszy raz napomknął Ronald Reagan na otwarciu swojej kampanii prezydenckiej w 1980 roku. „Północnoamerykańskie porozumienie", jak je nazywał, wyobrażał sobie jako wspólny rynek, „na którym przepływ mieszkańców i wymiana handlowa między należącymi do niego trzema silnymi krajami będą się odbywać swobodniej niż przez istniejące obecnie granice"[34].

Traktaty handlowe – a szczególnie umowy dotyczące handlu tekstyliami i odzieżą – nie były niczym nowym.

Po drugiej wojnie światowej rząd amerykański pod naciskiem amerykańskiego lobby producentów bawełny pomógł odbudować japońską branżę odzieżową; prezydent Harry S. Truman prowadził politykę „handel zamiast wsparcia" z niskimi cłami. Do końca lat 50. amerykański przemysł tekstylny zaczął odczuwać bolesne konsekwencje taniego importu z Japonii, lecz także z Korei Południowej, Hongkongu, Singapuru i Tajwanu – azjatyckich tygrysów, jak je nazywano ze względu na dynamiczny rozwój gospodarczy napędzany eksportem[35]. Waszyngton – nie tylko w czasach

Eisenhowera, lecz i w następnych dekadach – reagował podwyższaniem ceł i skomplikowanym systemem limitów i zwolnień z opłat określonych kategorii produktów[36].

Szefowie firm z branży modowej zorientowali się, że nawet przy wyższych cłach produkcja za granicą jest tańsza niż w kraju, i zaczęli ją przenosić do Azji[37]. Czas przewozu był długi – transport statkiem trwał kilkanaście tygodni – lecz stopa zysku okazała się znacząco wyższa. W 1960 roku około 10 procent odzieży damskiej sprzedawanej w Stanach Zjednoczonych pochodziło z importu. Do połowy lat 70. największym na świecie eksporterem ubrań stał się Hongkong, wyspecjalizowany w taniej odzieży w zachodnim stylu[38].

– Nigdy! – rzuciła nowojorska projektantka odzieży damskiej Liz Claiborne, kiedy jej partner biznesowy Jerome Chazen pierwszy raz napomknął, by częściowo przenieść produkcję za granicę[39]. – Jak mielibyśmy kontrolować jakość pracy wykonywanej dziesięć tysięcy mil stąd?

Chazen jednak upierał się, że nie zdoła znaleźć w Stanach Zjednoczonych tylu rąk do pracy, by sprostać olbrzymiemu popytowi. Nim dołączył do Claiborne, pracował w dziale zakupów domu towarowego Winkelmana w Detroit i zlecał wytwarzanie niektórych artykułów w Azji. Może to będzie rozwiązanie, uznał. „Nie miałem najmniejszych wątpliwości, że wszystko pójdzie dobrze", wspominał po latach w swoich pamiętnikach.

Claiborne przeciwnie. Dlatego zaproponował, żeby na próbę złożyli w jakiejś tajwańskiej fabryce niewielkie zamówienie na uszycie skomplikowanej bluzki. „Kilka tygodni później pierwsza partia dotarła drogą lotniczą do naszego biura i Liz wpadła w euforię", pisze. „Ubrania okazały się ładniejsze niż wszystko, co produkowaliśmy w kraju, a kosztowały znacznie mniej, niż zwykle płaciliśmy". Wysoka jakość, niskie koszty: Chazen odkrył magiczny przepis na sukces finansowy.

W krótkim czasie Liz Claiborne Inc. zlecała szycie większości ubrań w Azji – co wymusiło przeorganizowanie terminarza produkcji całej firmy. „Towar należało zamawiać co najmniej pół roku przed spodziewaną wysyłką do klientów", pisze Chazen[40]. By to

zagwarantować, „Liz i Art [Arthur Ortenberg, mąż Liz Claiborne] jeździli do Hongkongu co dwa lub trzy miesiące. Rezydowali w apartamencie hotelu Peninsula", najbardziej ekskluzywnego w regionie, wspominał Robert Zane, starszy wiceprezes do spraw produkcji i zaopatrzenia. „Nie wychodzili stamtąd, dopóki nie skończyli, czyli nie zaplanowali roboty na cały kwartał i nie przygotowali wszystkiego do wdrożenia produkcji"[41].

Potem nadeszła rewolucja Reagana, a z nią obiecany na trasie kampanii program gospodarczy uderzający mocno w wolny handel. Porozumienia dotyczące obrotu odzieżą często były zagmatwane – na przykład dopuszczały nielimitowany eksport gotowych ubrań z krajów karaibskich na rynek amerykański, pod warunkiem że materiał na nie zostanie utkany i skrojony w USA. Zarazem jednak zachęcały kolejne marki do przenoszenia produkcji za granicę, jak zrobiła Liz Claiborne.

Ucieczka miejsc pracy zaniepokoiła amerykańskie związki zawodowe, które z sukcesem lobbowały w Kongresie, by ogłosić grudzień „miesiącem produktów amerykańskich"[42]. We wspólnej rezolucji podkreślały „wagę kupowania tego, co amerykańskie" i ostrzegały, że zalew artykułów importowanych może trwale zmniejszyć zdolności wytwórcze kraju.

Równocześnie związki i grupy handlowe zaangażowały się w proces, który miał się stać ich zgubą: *quick response production*, czyli „produkcję szybkiego reagowania"[43]. QR, jak ją nazywano, była systemem wydajnościowym, stworzonym przez Amerykański Związek Producentów Odzieży w połowie lat 80. XX w., by rywalizować z importem z rynków o taniej sile roboczej. Eksperci do spraw produkcji szacowali w tamtym okresie, że rodzima branża odzieżowa traci rocznie 25 miliardów dolarów jedynie wskutek nieefektywnych praktyk biznesowych (które Claiborne doprowadziła do takiej perfekcji): ponieważ ubrania produkowano tak daleko, projektanci tworzyli kolekcje z rocznym wyprzedzeniem, a sklepy składały zamówienia sześć do ośmiu miesięcy przed dostawą. Detaliści zgadywali, co stanie się modne, a jeśli się pomylili, zostawali na lodzie z ogromną ilością ubrań, które musieli sprzedać po obniżonej cenie albo zniszczyć. Branża

opierająca się na sprzedaży nowych pomysłów w rzeczywistości oferowała stare.

Dzięki QR firmy odzieżowe i detaliści mogli przetestować stylizacje podczas badań w grupach fokusowych i ustalić, co budzi zainteresowanie, z a n i m zlecą produkcję. Wstępne zamówienia mogły być mniejsze i częstsze, a kolejne partie zamawiano dopiero, kiedy dane sprzedażowe wskazały na taką potrzebę. Dążono do zmniejszenia zapasów, zwiększenia obrotu magazynowego oraz wyeliminowania ubrań niesprzedanych lub sprzedawanych po obniżonej cenie. Proces miał się stać płynniejszy, koszty – niższe, a liczba odpadów oraz straty – mniejsze. QR miał dostarczać klientom to, czego chcą, tam, gdzie chcą, i wtedy, kiedy chcą.

By pomóc producentom w jego wprowadzeniu, zaangażowano firmę konsultingową Kurt Salmon Associates. Koszt inwestycji był wysoki: minimum 100 tysięcy dolarów w wypadku niewielkiego zakładu. A zwrot powolny: pełne wdrożenie systemu miało potrwać rok.

W 1987 roku działające przy Kongresie Biuro Oceny Technologii przeprowadziło badanie poświęcone QR: *The U.S. Textile and Apparel Industry: A Revolution in Progress* (Amerykański przemysł tekstylny i odzieżowy: rewolucja w toku), by sprawdzić, jak nowa strategia wpłynie na proces produkcji, gdyby ją wprowadzić na powszechną skalę. W tamtych czasach prognoza musiała brzmieć niczym z powieści Isaaca Asimova, lecz okazała się zaskakująco precyzyjna:

„Odzież powstaje dzięki chemii i robotom, nie zaś bawełnie i maszynom do szycia. W procesie produkcji tekstyliów i ubrań praca ręczna została praktycznie wyeliminowana, jeśli nie liczyć projektowania i konserwacji maszyn. Nieliczne ośrodki nazywane są «tekstylnymi miastami».

Firmy włókiennicze, producenci tkanin i odzieży oraz detaliści są ze sobą powiązani za pomocą wyrafinowanych sieci komunikacyjnych i reagują niemal błyskawicznie na trendy rynkowe. Klienci mają do dyspozycji większą liczbę produktów tworzonych pod ich specyficzne gusta oraz bogaty asortyment gotowych stylów i rozmiarów. Popyt na bluzki i spodnie pozostaje jednak w tyle za zapotrzebowaniem na tekstylia i tkaniny do budowy dróg i statków kosmicznych.

Upowszechnienie się systemu zachęt do eksportu oraz ochrony importu przez państwa świata sprawiło, że polityka publiczna niemal dorównuje znaczeniem tradycyjnym siłom ekonomicznym. Napis na metce «Made in the USA» nie gwarantuje, że wszystkie etapy produkcji odbyły się w Stanach Zjednoczonych. Przemysł krajowy składa się z wielkich, multinarodowych korporacji oraz drobnych warsztatów pracujących na zlecenie. Firmy średniej wielkości, przez dwa stulecia stanowiące podstawę gospodarki, niemal zniknęły".

Część producentów postanowiła nie inwestować i nie wdrażać QR, co odsunęło pełne spełnienie się proroctwa o kilka dziesięcioleci. Na nowy system zdecydowało się jednak dostatecznie wielu, by wywołać skok produkcji krajowej i spadek importu.

Tylko jak długo miało to potrwać? W raporcie Harwardzkiej Szkoły Biznesu z 1990 roku pytano złowieszczo: „Czy zagraniczni konkurenci mogą wykorzystać koncepcję szybkiego reagowania, by raz jeszcze pokonać producentów krajowych?".

Było to „z pewnością możliwe do wyobrażenia".

I rzeczywiście: w portowej La Coruñi w północno-zachodniej Hiszpanii dyrektor do spraw mody Amancio Ortega Gaona właśnie w tym momencie dumał, w jaki sposób zaadaptować QR na potrzeby swojej średniej wielkości firmy odzieżowej Zara.

Całe jego życie było związane z modą: ten syn pracownika kolei i pokojówki wkroczył w świat handlu ciuchami w roku 1949 jako chłopiec na posyłki u lokalnego wytwórcy koszul[44]. W roku 1963 założył firmę pod nazwą Confecciones Goa – od własnych inicjałów w odwrotnej kolejności – specjalizującą się w mało seksownych podomkach. W 1975 roku wraz z ówczesną żoną Rosalią Merą otworzył butik modowy Zorba przy najszykowniejszej ulicy w La Coruñi. Kiedy odkryli, że w mieście istnieje kawiarnia Zorba, zmienili nazwę na Zara.

Gdy chodzi o ofertę, Ortega był zwolennikiem tradycyjnego modelu w branży ubrań gotowych: oferował sezonowe kolekcje modnych podróbek w całości produkowane w kraju. Sprawdzało się to nieźle – do roku 1989 jeden sklep rozmnożył się w 85 w całej Hiszpanii – i pozwalało zarobić na wygodne życie. Ortega jednak pragnął czegoś więcej.

Kluczem był QR. Łącząc błyskawiczną produkcję ze sprzedażą detaliczną, mógł zwiększyć wszystko: trendy, sprzedaż, zyski. Ponieważ działał na rynku krajowym, gdzie odległości były niewielkie, mógł szybko dostarczać ubrania do sklepów, szybko je sprzedawać i szybko reagować na niedobory. Precz z sezonowością: Zara wprowadzała nowy asortyment na okrągło. Regularne „aktualizacje" zachęcały klientów do częstszych odwiedzin – i większych zakupów. Ortega nazwał tę nową strategię *instant fashion*, czyli „modą błyskawiczną". I zmienił dzięki niej model działania biznesu odzieżowego.

Ze wzrostem popytu zaczął zlecać produkcję na drugim brzegu Cieśniny Gibraltarskiej, w Maroku. Siła robocza była łatwo dostępna i tańsza niż w Hiszpanii. A zakłady wciąż znajdowały się blisko, co pozwalało na łatwą kontrolę jakości i szybkie dostawy. Efekt: wyższa stopa zysku.

Konkurenci Ortegi, tacy jak Gap, Urban Outfitters, H&M oraz Benetton, wzięli z niego przykład. Podobnie jak Zara zaczęli podkradać sylwetki luksusowych domów mody, odtwarzać je z tańszych tkanin i oferować po okazyjnych cenach zwykłym konsumentom. Firmy przyśpieszyły produkcję i sprzedaż do tego stopnia, że zaczęto je nazywać zbiorowo „szybką modą". Wkrótce miały zmienić oblicze planety.

DEKADĘ PO TYM, gdy Ronald Reagan rzucił pomysł, by połączyć Stany Zjednoczone, Kanadę i Meksyk we „wspólny rynek", amerykański prezydent George H.W. Bush i premier Kanady Brian Mulroney uczynili pierwszy krok na tej drodze, podpisując kanadyjsko-amerykańską umowę o wolnym handlu. Wkrótce zwerbowali prezydenta Meksyku, Carlosa Salinasa de Gortariego, i przechrzcili pakt na Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu (North American Free Trade Agreement, NAFTA). Negocjacje ciągnęły się kilka lat.

NAFTA miała wyeliminować większość barier celnych: zdaniem zwolenników było to dobrodziejstwo dla amerykańskiego biznesu, ponieważ meksykańskie cło na towary ze Stanów wynosiło przeciętnie 10 procent[45]. Miała również stworzyć kontynentalny rynek z 360

milionami konsumentów i z całkowitą roczną produkcją gospodarczą wynoszącą sześć bilionów dolarów. Ludzie mieli kupować więcej, pobudzając amerykańskie fabryki do zwiększenia produkcji. „NAFTA oznacza miejsca pracy, amerykańskie miejsca pracy, dobrze płatne amerykańskie miejsca pracy", przekonywał prezydent Bill Clinton we wrześniu 1993 roku, rozpoczynając kampanię o uzyskanie aprobaty Kongresu[46].

Nie wszyscy się z nim zgadzali. Teksaski biznesmen, miliarder Ross Perot, startujący jako kandydat niezależny w wyborach prezydenckich w 1992 roku przeciw Clintonowi i George'owi H.W. Bushowi, przepowiadał, że z powodu NAFTA amerykański przemysł – „z ogłuszającym dźwiękiem zasysania" – ulotni się do Meksyku, gdzie jest tańsza siła robocza[47]. Rzucał liczbami, które we wstępniaku do „New York Timesa" uznano za „absurdalne" – twierdził na przykład, że zajęcie straci 85 milionów Amerykanów. Naturalnie była to przesada. Lecz zasadniczo jego argumentacja trafiła w sedno: firmy rzeczywiście wyemigrowały za granicę – do Meksyku i nie tylko. Do 2006 roku NAFTA spowodowała likwidację co najmniej miliona miejsc pracy (zdaniem niektórych analityków znacznie więcej) i doprowadziła do upadku dziesiątki prężnych dawniej krajowych zakładów, w szczególności z branży tekstylnej i odzieżowej[48].

Rządy jednak wciąż zawierały traktaty handlowe zachęcające do *offshoringu*, nie modyfikując przepisów nadzorczych i wykonawczych. W 2001 roku Chiny dołączyły do Światowej Organizacji Handlu (World Trade Organization, WTO), międzyrządowego stowarzyszenia z Genewy, regulującego globalny handel. W roku 2003 Bank Światowy odtrąbił, że dzięki zlikwidowaniu subwencji i barier handlowych oraz ceł do roku 2015 zarobki 320 milionów robotników wzrosną ponad poziom ubóstwa, wynoszący dwa dolary dziennie[49]. Trzy lata później bank skorygował tę liczbę: mimo *offshoringowej* pogoni za każdym dostępnym rynkiem taniej siły roboczej podwyżki mogło się spodziewać jedynie 6 do 12 milionów ludzi.

Tymczasem między rokiem 2003 a 2013 eksport chińskiej odzieży do Stanów Zjednoczonych wzrósł pięciokrotnie, i to mimo ceł

wynoszących 13,2 procent – blisko 10 razy więcej niż na inne dobra importowane[50]. To pokazuje, jak niewielki jest koszt produkcji mody: pomimo wysokiej stawki wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw, nie wyłączając właścicieli marek, odnotowali przyzwoite – lub więcej niż przyzwoite – zyski.

Co sprawiło, że było to możliwe?

Raptowny rozwój szybkiej mody na skalę globalną.

Przez całe lata 90. XX w. sektor ten radził sobie całkiem nieźle, podobnie jak reszta przemysłu odzieżowego. Do roku 2000 globalne wydatki konsumentów na ubrania i akcesoria sięgnęły blisko 828 miliardów dolarów (lub 900 miliardów euro), dzieląc się równo między główne rynki: amerykański – 29 procent, zachodnioeuropejski – 34 procent i azjatycki – 23 procent[51]. Lwią część pochłonęła szybka moda. W 2001 roku Zara miała na całym świecie 507 sklepów i mogła dostarczyć świeży projekt z deski kreślarskiej do butików w ciągu pięciu do sześciu tygodni; tradycyjne marki potrzebowały na to pół roku[52]. W maju tamtego roku Inditex, firma macierzysta Zary, wypuścił na madrycką giełdę 26 procent udziałów korporacji; Ortega zachował dla siebie ponad 60 procent[53].

Niespodziewana gratka w postaci pierwszej oferty publicznej pomogła sfinansować dalszą ekspansję. Pomiędzy rokiem 2001 i 2018 – gdy bariery w handlu runęły i globalizacja nabrała rozpędu – Zara otworzyła blisko 1700 nowych sklepów w 96 krajach (w sumie ma ich 2200)[54]. Zwykle lokowano je w pobliżu butików znanych marek, jak Louis Vuitton czy Gucci, by żerować na atrakcyjności luksusowych domów mody, a zarazem wabić ich zamożną klientelę.

Przez cały ten czas Inditex pozostawał w cieniu. Żadnych wywiadów. Żadnych reklam. Żadnych zdjęć – nawet Ortegi; istnieje bardzo niewiele jego opublikowanych fotografii. O jego życiu prywatnym wiadomo mało: z żoną Rosalią, z którą zakładał firmę, rozwiódł się w roku 1986; zmarła w 2013 roku. Ożenił się ponownie w 2001 roku. Jeden z moich znajomych, były dziennikarz biznesowy „Women's Wear Daily", opowiadał, jak przez 10 lat niemal codziennie wydzwaniał do siedziby firmy, nagabując o wywiad; za każdym razem słyszał: „Nie teraz".

W 2015 roku Imran Amed, założyciel Business of Fashion, przyjaznej korporacjom platformy internetowej publikującej wieści ze świata mody, wraz z jednym z reporterów dali się zaprosić na sponsorowaną przez Inditex wycieczkę do centrali w La Coruñi[55]. Następnie opublikowali pochlebny artykuł, który wreszcie odsłonił (na ile zezwoliły na to najwyższe instancje) zasady funkcjonowania firmy. Ameda zaskoczyło to, co zobaczył.

– Skala była imponująca, podobnie jak fakt, że brali pod uwagę wszystko: od rozmiaru wieszaków po sposób przechowywania ubrań w domu – wspomina. – Optymalizują każdy krok[56].

Centrum obliczeniowe w siedzibie firmy w La Coruñi pracuje przez okrągłą dobę siedem dni w tygodniu, przetwarzając informacje na temat łańcucha dostaw, sprzedaży, mediów społecznościowych, emisji do środowiska, konsumpcji energii i tak dalej[57]. Wszystko to ma zredukować marnotrawstwo czasu, zasobów i pieniędzy. „Można stąd kontrolować cały świat", entuzjazmował się w artykule dla Business of Fashion Jesús Echevarría, główny rzecznik prasowy Inditexu.

Dwa razy w tygodniu firma wysyła nowe modele do 6500 butików należących do grupy oraz do magazynów sklepów internetowych[58]. By uzmysłowić, jaki wpływ na sprzedaż wywiera nieprzerwany cykl odświeżania i uzupełniania asortymentu, wystarczy ten przykład: większość sklepów z szybką modą klienci odwiedzają cztery razy do roku; do Zary zaglądają 17 razy rocznie.

Jeśli model nie sprzeda się w ciągu tygodnia, zostaje wycofany ze sklepów, a zamówienia na produkcję są anulowane[59]. Jeśli uwiedzie kupujących (fakt ten błyskawicznie odnotują analitycy danych z La Coruñi), podpisuje się nowe zamówienie i wykonuje w niewielkich partiach w fabrykach Hiszpanii, Portugalii oraz Maroka – rzut kamieniem od centrum dystrybucyjnego. Gdy po mniej więcej miesiącu jego atrakcyjność przeminie, jego miejsce zajmie inny, atrakcyjny nowy *look*.

Dzięki elastyczności biznesowej Zara przynosi z grubsza cztery razy większe zyski niż mają rywale; wyjaśnia to również, czemu Ortega regularnie figuruje w pierwszej dziesiątce rankingu najbogatszych

ludzi świata „Forbesa"; co jakiś czas wskakuje na pierwsze miejsce. Jako największy udziałowiec Inditexu między rokiem 2009 a 2014 osobiście zarobił na czysto 45 miliardów dolarów. W 2011 roku ogłosił, że przechodzi na emeryturę, a w 2017 roku całkowicie zrzekł się kontroli nad firmą[60]. W roku 2018 wciąż zgarniał 400 milionów dolarów w postaci dywidend, a jego majątek zdaniem „Forbesa" wynosi 70 miliardów dolarów, co daje mu szóstą pozycję na liście najbogatszych – po Jeffie Bezosie, Billu Gatesie, Warrenie Buffetcie, Bernardzie Arnault i Marku Zuckerbergu[61]. W 2017 roku obroty Zary wyniosły ciut poniżej 19 miliardów dolarów[62].

I znowu konkurencja poszła w ślady Zary, otwierając na całym świecie setki outletów. Wdrożenie nowych technologii cyfrowych i komunikacyjnych jeszcze bardziej usprawniło operacje, zacieśniło cykle produkcyjne i zwiększyło wydajność. Między rokiem 2000 i 2014 liczba produkowanych ubrań podwoiła się do 100 miliardów rocznie – lub według obliczeń McKinseya, 14 nowych artykułów odzieżowych rocznie na każdego mieszkańca kuli ziemskiej[63]. Łańcuchy dostaw skomplikowały się jeszcze bardziej. Materiał tkano i farbowano w jednym miejscu, krojono w innym, szyto w trzecim, a zamki błyskawiczne i guziki wszywano w czwartym. Ostateczne wykończenie – sztuczne postarzanie dżinsów, hafty – przeprowadzano w jeszcze innym kraju. Niemal każdy etap był – i jest nadal – zlecany lub podzlecany; niewiele firm modowych ma własne zakłady.

Preferuje się transport morski. Jest czasochłonny, lecz znacznie tańszy od lotniczego. Chodzą plotki, że dla zyskania na czasie i dalszego ograniczenia budżetu jedna z największych marek szybkiej mody wyposażyła frachtowce w maszyny do szycia oraz inne urządzenia, aby wytwarzać ubrania p o d c z a s rejsów przez wody międzynarodowe.

Ponieważ firmy szybkiej mody wynajdują najtańsze oferty na każdym etapie produkcji, mogą radykalnie ciąć ceny detaliczne, nie zmniejszając zysków. Pomiędzy rokiem 2000 a 2014 realny wzrost cen detalicznych w Stanach Zjednoczonych wyniósł 50 procent[64], lecz ceny odzieży w istocie s p a d ł y [65]. W sklepach pojawiły się nagle stosy T-shirtów po 5 dolarów i sukienek po 20 dolarów – prawie tyle samo

kosztowały sukienki Hattie Carnegie z kolekcji Spectator Sports w czasach wielkiego kryzysu – kusząc klientów do coraz większych zakupów. I klienci się skusili. Jak raportuje McKinsey, „liczba artykułów odzieżowych nabywanych każdego roku przez przeciętnego konsumenta wzrosła o 60 procent”[66]. Ludzie zużywają ubrania na bezprecedensową skalę. „Jednorazowe kreacje” stały się czymś normalnym.

Niektórzy argumentują, że Zara i podobne firmy zdemokratyzowały modę, wprowadzając dzieła luksusowych projektantów na rynek masowy. Anna Wintour, redaktor naczelna amerykańskiego „Vogue'a”, oświadczyła mi kiedyś: „Im więcej ludzi stać na modę, tym lepiej”. Zarazem jednak wykorzystują one nasze poczucie zagubienia i malejącą zdolność koncentracji. Zdjęcia odzieży – w mediach społecznościowych, w telewizji, na billboardach, w mediach tradycyjnych – zalewają nas, żebrząc i kusząc, byśmy zafundowali sobie – jak nazwał to jeden z menedżerów – „krótkoterminowy skarb”[67].

Grupą docelową szybkiej mody są młodzi – od 18 do 24 roku życia; ten target nie trzyma się kurczowo swoich nabytków[68]. Według badań doradzającej detalistom spółki Kurt Salmon jedna trzecia z nich nabywa jakiś artykuł odzieżowy co dwa tygodnie, a 13 procent pozwala sobie na to raz w tygodniu. Zamawiają przez Internet; w segmencie najmłodszym – 18–20-latków – 20 procent oczekuje dostawy tego samego dnia. Natychmiast przymierzają kreację i pstrykają sobie selfie, które wrzucają na Instagrama lub Snapchata. Potem ciuch ląduje w śmieciach, zostaje przekazany na cel dobroczynny lub odsprzedany, a oni ponownie ruszają na zakupy.

Ten wir wciągnął wszystkie segmenty rynku modowego.

– Nawet wielcy projektanci przy tworzeniu swoich kolekcji musieli się podporządkować przemysłowemu tempu i skali. Muszą współzawodniczyć z takimi molochami szybkiej mody, jak Zara czy H&M – lamentował już w roku 2016 francuski projektant Jean Paul Gaultier[69]. Z powodu gorączkowego cyklu pracy w 2015 roku zmuszony był po 40 latach porzucić *prêt-à-porter*, by skupić się wyłącznie na modzie szytej na zamówienie. – Ten system się nie sprawdza. Nie ma dość

ludzi, by to kupić. Produkujemy odzież, która nigdy nie zostanie włożona – powiedział. – Zbyt wiele ubrań zabija ubrania[70].

A MIMO TO kupujemy je i wyrzucamy, co zachęca firmy z branży szybkiej mody do kradzieży wciąż nowych pomysłów innych projektantów. W początkach drugiej dekady XXI wieku Mary Katrantzou miała tak dość złodziejstwa irlandzkiego detalisty Primark, że wynajęła prawnika. Nie ona pierwsza próbowała oskarżyć markę szybkiej mody o naruszenie praw autorskich – w 2011 roku „Forbes" opublikował raport stwierdzający, że firmę Forever 21 pozywano około 51 razy[71]. Wszystkie sprawy skończyły się porozumieniem stron, zwykle za odszkodowaniem o nieujawnionej wysokości. Od czasu do czasu jednak wysokość finansowej rekompensaty wychodziła na jaw – były to nędzne grosze w porównaniu z nieuczciwie zdobytymi zyskami, jakie zgarniają marki szybkiej mody. W 2011 roku Primark zapłacił projektantowi tkanin Ashleyowi Wilde'owi 140 tysięcy dolarów. W tym samym roku zysk firmy wyniósł ponad 309 milionów funtów, czyli około 480 milionów dolarów[72].

Nawet gdyby rekompensata okazała się niewielka, Katrantzou uznała grę za wartą świeczki – jej głównym celem było zniechęcenie Primarku do rozpowszechniania podróbek.

– Po wielomiesięcznych przepychankach – ponieważ nas ignorowali – otrzymaliśmy odpowiedź, że wcale nie inspirowali się moimi pracami. Wykorzystali projekty jakiegoś Brazylijczyka, o którym nigdy nie słyszałam – opowiadała. – Poszłam obejrzeć jego prace: kopiował moje. Bezczelnie kopiował!

Wygląda na to, że z procesowej ostrożności spece od szybkiej mody podrabiają mniej znanych podrabiaczy.

– Sprawa ciągnęła się osiem miesięcy – mówi dalej Katrantzou – i w końcu Primark zgodził się wycofać cały towar. Tylko że w tym momencie nie było już żadnego towaru. – Spojrzała na mnie oczami wielkimi jak spodki i westchnęła. – Wszystko się rozeszło.

DWA

CENA WŚCIEKŁEJ MODY

NA NAJWYŻSZYM PIĘTRZE Bendix Building – zrujnowanego dziesięciopiętrowego biurowca w stylu neogotyckim, stojącego w sercu Dystryktu Mody w Los Angeles – przez uchylone metalowe drzwi widziałam pracowników garbiących się nad maszynami do szycia w nędznie oświetlonych halach. Stosy tekstyliów zaścielały pokrytą linoleum podłogę; wszędzie poniewierały się nici, skrawki i kłaczki kurzu.

Nagle drzwi zaczęły się kolejno zatrzaskiwać. Bum! Bum! Bum!

– Wow, szybko poszło – skomentowała Maria „Mar" Martinez, koordynatorka organizacji non profit Centrum Pracowników Przemysłu Odzieżowego[1]. Ktoś ją rozpoznał i zaalarmował sąsiadów.

Zeszłyśmy na siódme piętro; tutaj drzwi warsztatów zostały już zaryglowane. Wieść rozeszła się po całym budynku. Z końca korytarza miałyśmy widok na Allied Crafts Building po przeciwnej stronie ulicy, kolejny w centrum miasta opuszczony biurowiec z początków XX wieku, mieszczący tanie szwalnie. Fasada w stylu art déco się kruszyła, część okien zamalowano wapnem. Niektóre z przegniłych przesuwanych ram lekko uchylono – na tyle, byśmy mogły usłyszeć terkot maszyn do szycia.

Zjechałyśmy windą na poziom ulicy i podeszłyśmy bliżej. W holu stał bankomat; jakiś Latynos dzwonił z publicznego telefonu. Martinez wyjaśniła, że głównie oni pracują w szwalniach Los Angeles; większość właścicieli to Koreańczycy. Weszłyśmy schodami na drugie piętro. Szyby były powybijane. Mężczyzna około trzydziestki – zapewne

kierownik – palił papierosa, siedząc na stopniach zardzewiałej drabinki przeciwpożarowej.

– Zeszłabyś po czymś takim? – spytała Martinez. Umocowana na cienkich drutach i stuletnich bolcach drabinka wyglądała, jakby mogła się zarwać pod ciężarem paru osób. Po dotarciu na pierwsze piętro – gdzie się kończyła – trzeba by skoczyć do kontenera na śmieci.

– Nazywam to „białym szumem Los Angeles" – rzuciła Martinez, kiedy opuszczałyśmy budynek. – Nikt tego nie widzi, a przynajmniej tak udają, lecz to istnieje.

Los Angeles to obecnie największy ośrodek produkcji odzieży w Ameryce[2]. Branża rozkwitła w początkach XX wieku, kiedy miejscowe zakłady dziewiarskie wyspecjalizowały się w produkcji strojów kąpielowych – wśród popularnych wówczas marek były Cole of California i Catalina. Po drugiej wojnie światowej rozwijała się dalej, ponieważ „styl kalifornijski" – swobodne, lecz szykowne stroje z lżejszych tkanin – zyskał popularność w całym kraju. Ostatecznie w początkach lat 90. XIX w. Los Angeles odebrało tytuł amerykańskiej stolicy mody Nowemu Jorkowi, gdy rosnące ceny nieruchomości w Midtown oraz NAFTA zadały Dzielnicy Odzieżowej podwójny cios. W 2017 roku Ilse Metchek, prezes Kalifornijskiego Stowarzyszenia Mody, informowała, że roczny dochód lokalnego przemysłu odzieżowego wynosi około 42 milionów dolarów. Według szacunków Martinez przy szyciu ubrań w LA zatrudnionych było 45 tysięcy osób[3]. Z tego około połowy legalnie, czyli co najmniej za płacę minimalną wynoszącą wówczas w Kalifornii 10,50 dolara na godzinę.

Drugą połowę stanowili robotnicy nierejestrowani, produkujący odzież amerykańskich marek w nielegalnych szwalniach za zaledwie cztery dolary na godzinę. Bez dodatków za nadgodziny. Bez świadczeń zdrowotnych. W strasznych warunkach. Mimo to szyjące dla masowego odbiorcy wielkie firmy zlecające tam pracę chwalą się, że ich artykuły są „Made in the USA" – jak gdyby stanowiło to gwarancję uczciwości, rzetelności oraz wyższej jakości. Dzięki temu chwytowi marketingowemu korporacje mogą schlebiać patriotycznym odruchom konsumentów, zarazem rażąco naruszając amerykański Kodeks pracy.

Krajowe tanie szwalnie istniały zawsze. Za czasów Richarda Arkwrighta wyglądały tak praktycznie wszystkie fabryki. To samo można powiedzieć o nowojorskiej Lower East Side pod koniec XIX i na początku XX wieku. Odkąd zostały zakazane dzięki wysiłkom związków zawodowych i przepisom Kodeksu pracy, zeszły do podziemia. Prowadzone przez organizacje przestępcze, stały się ukrytymi ośrodkami handlu ludźmi i prania brudnych pieniędzy. Co jakiś czas odkrycie kolejnej z nich staje się medialną sensacją – i zwykle widok jest przerażający. W 1995 roku agenci stanowi i federalni przeprowadzili w El Monte, na przedmieściach Los Angeles, nalot na tajną fabrykę odzieży otoczoną drutem kolczastym i strzeżoną przez wartowników[4]. W środku znaleźli 72 uwięzionych tajskich pracowników, 750 tysięcy dolarów w banknotach i sztabkach złota oraz dokumenty potwierdzające transfery bankowe na setki tysięcy dolarów gotówką.

W obecnej atmosferze walki z globalizmem i towarzyszących jej nawoływań do protekcjonizmu i patriotyzmu gospodarczego krajowe szwalnie rozpleniły się szczególnie w LA z jego liczną populacją nielegalnych imigrantów. Według badania Centrum Pracowniczego UCLA (University of California, Los Angeles) z 2016 roku, którego współautorką jest Martinez, 72 procent pracowników branży odzieżowej z Los Angeles stwierdziło, że zakłady są brudne; 60 procent oświadczyło, że mają złą wentylację, co prowadzi do dolegliwości ze strony układu oddechowego; 47 procent donosiło o odrażających toaletach, a 42 procent potwierdziło, że widziało szczury[5]. Według informacji zebranych podczas dochodzenia do marek szyjących ubrania w takich warunkach należały podobno Forever 21, Wet Seal, Papaya i Charlotte Russe.

W 2016 roku amerykański Departament Pracy oskarżył tych oraz innych producentów odzieży z południowej Kalifornii o łamanie podstawowych federalnych praw pracowniczych – takich jak płaca minimalna i płaca za nadgodziny – przez 85 procent czasu oraz nakazał dostawcom zapłacić 1,3 miliona dolarów zaległych wypłat oraz odszkodowań[6]. (Przedstawiciele Forever 21 i Russe wydali po tym oświadczenie, że traktują prawa pracownicze „bardzo poważnie”; Forever 21 zapewniła dodatkowo, że „podmioty te są całkowicie

niezależne od firmy Forever 21 i podejmują samodzielne decyzje biznesowe”[7]). Siedziby większości dostawców mieściły się „w samym sercu Dystryktu Mody – dwadzieścia przecznic od ratusza”, zauważyła później Janna Shadduck-Hernández, współautorka badania UCLA[8].

Zachęciło to Martinez do zaangażowania się w walkę. Ta młoda, dwudziestokilkuletnia kobieta dorastała w dzielnicy South Central, kilka mil od Centrum Pracowników Przemysłu Odzieżowego. Jej rodzice pracowali dla działających legalnie firm z branży – ojciec obsługiwał maszyny hafciarskie, matka kroiła próbki dla marek odzieżowych. Martinez została aktywistką praw człowieka już w szkole średniej, a na studiach licencjackich na Uniwersytecie Browna wstąpiła do Zjednoczenia Studentów Przeciw Szwalniom, stowarzyszenia młodzieżowego dążącego do zmiany poprzez kampanie i bojkoty. Po studiach wróciła do Los Angeles i wstąpiła do Centrum Pracowników Przemysłu Odzieżowego jako koordynatorka do spraw organizacji. Dwa razy w tygodniu po południu spotyka się z robotnikami w biurach centrum, pozbawionych okien pomieszczeniach w podupadłym budynku przy Los Angeles Street, by słuchać ich skarg.

Najczęstsza to „kradzież zarobków”, kiedy firma płaci pracownikom znacznie poniżej federalnej płacy minimalnej. Martinez zwykle kontaktuje się z pracodawcą bezpośrednio i próbuje wynegocjować porozumienie. W szczególnie bulwersujących przypadkach zwraca się do agencji stanowych i federalnych, takich jak amerykański Departament Zarobków Pracowniczych i Czasu Pracy, które przeprowadzają dochodzenia mogące się zakończyć nalotem. Martinez towarzyszy wtedy agentom i niekiedy, mówi, widuje metki producentów reklamujących swoje ubrania jako „nieprodukowane w *szwalniach*”). Przyłapani często zapewniają, że nie mieli pojęcia, iż ich „sprawdzeni” dostawcy dalej zlecali pracę. Podzlecanie to w branży odzieżowej powszechna praktyka; jej skutkiem są poszatkowane łańcuchy dostaw, gdzie łatwo o wyzysk robotników.

Martinez lub urzędnicy państwowi występują z roszczeniem z tytułu utraconych zarobków – czyli różnicy między płacą minimalną a tym, co pracownicy otrzymali w rzeczywistości. Kolejne ogniwa łańcucha

dostaw – podwykonawcy, wykonawcy, marki, detaliści – przerzucają się odpowiedzialnością.

– Zamykają szwalnię albo otwierają ją ponownie pod inną nazwą – wyjaśnia Martinez. – Używają fałszywych dowodów tożsamości albo wpisują w dokumentacji osobę niebędącą rzeczywistym pracodawcą. To kończy sprawę.

Jeśli Martinez zdoła odzyskać pieniądze, zwykle nie jest to nawet połowa sumy, jaką są winni.

– Mamy roszczenie płacowe na pięćdziesiąt tysięcy dolarów, nie licząc grzywny, a dostajemy pięć, maksymalnie dziesięć tysięcy dolarów. I to tylko jeśli pracownik ma przedstawiciela prawnego. W przeciwnym razie wykonawca proponuje sto, dwieście dolarów i mnóstwo ludzi się zgadza, bo lepsze to niż nic.

Po takich spotkaniach, ciągnie Martinez:

– Firmy oświadczają podwykonawcom: „Albo coś z tym zrobicie, albo wycofujemy w s z y s t k i e zlecenia". Umywają ręce. Lecz jeśli marka się wycofa, wykonawca nie ma z czego zapłacić należnych wynagrodzeń. Nie współczuję zbytnio zleceniobiorcom, ale są pionkami w tym systemie. Gdyby wszyscy pracownicy branży odzieżowej w Los Angeles wystąpili z roszczeniami płacowymi, suma zaległości sięgnęłaby milionów – milionów, które trafiły do kieszeni dyrektorów zarządzających.

Oraz udziałowców.

Spojrzała na mnie ponuro.

– Słuchaj, wszyscy wiemy, że nasze ciuchy powstają w tanich szwalniach – zakończyła. – Ale spychamy tę myśl na dno pamięci. Nikogo to nie obchodzi.

Żeby zakłady przynosiły zyski, Richard Arkwright potrzebował bawełny. Mnóstwa bawełny. A dzięki obejmującej cały glob sieci szlaków handlowych brytyjskiego imperium miał jej pod dostatkiem. W XVIII wieku stanowiła podstawę gospodarki brytyjskich kolonii w Ameryce i na Karaibach. Niewolnicy uprawiali ją, zbierali i ładowali na statki płynące do fabryk Arkwrighta w Anglii. Jak zaobserwował nieco później

współautor *Manifestu komunistycznego* Karol Marks: „Bez niewolnictwa nie ma bawełny, bez bawełny nie ma nowoczesnego przemysłu”[9].

Do przędzenia bawełny Arkwright potrzebował armii robotników. Z miasteczek i wsi napływały całe setki biedaków. Większość to były kobiety; mężczyźni pozostawali na farmach, by uprawiać ziemię. Przed epoką Arkwrighta kobiety zajmowały się domem i wychowaniem dzieci; to on przekształcił je w pracowników zarobkowych. Najmował też pozbawione opieki maluchy, płacąc im ułamek tego, co dorosłym.

Fryderyk Engels, syn niemieckiego magnata tekstylnego i praktykant w manchesterskim przemyśle bawełnianym, był tak wstrząśnięty tym, co zobaczył, że napisał książkę *Położenie klasy robotniczej w Anglii*, wydaną w 1845 roku. Pracownicy przędzalni byli odarci z wszelkiego człowieczeństwa i schwytani w pułapkę niewyobrażalnej nędzy, pisał[10]. Przewidywana długość życia manchesterskiego robotnika wynosiła 17 lat[11]. Epidemie – cholery, czarnej ospy, szkarlatyny – wykazywały w Liverpoolu „trzy razy większy procent śmiertelności”[12] niż na wsi, szalał alkoholizm, wskutek czego na ulicach mnóstwo było „pijanych, chwiejących się na nogach lub leżących w rynsztokach”[13]. Połowę pracowników brytyjskich fabryk stanowiły kobiety; były tańsze i bardziej uległe od mężczyzn[14]. Już w latach 40. XIX wieku zatrudniano tyle samo robotników powyżej 18 roku życia, co poniżej; chłopców i dziewcząt równo po połowie. Szli do pracy zwykle w wieku ośmiu lub dziewięciu lat.

Spędzanie niezliczonych godzin na stojąco hamowało u dzieci Bawełnopolis proces wzrostu i wywoływało dolegliwości, takie jak chroniczny ból pleców, żylaki oraz olbrzymie, jątrzące się wrzody na nogach[15]. „Manchester Guardian” donosił o chłopcu, który zmarł na tężec, po tym gdy rękę zgniotły mu koła zębate; o dziecku wciągniętym w tryby i zmiażdżonym na śmierć; o porwanej przez pas transmisyjny dziewczynie, która została przeciągnięta przez maszynę 50 razy[16]. Nic dziwnego, że mali robotnicy próbowali się wykręcać od pracy. Niekiedy ukrywali się w magazynach, by spać – i zbierali baty po odkryciu przez majstra. Historie z dzieciństwa w fabryce opisane w pamiętnikach

Roberta Blincoe'a, wydanych w 1839 roku, były tak rozdzierające, że jak się uważa, zainspirowały autora *Olivera Twista*.

Sytuacja dorosłych nie wyglądała lepiej. Długie zmiany w nienaturalnej pozycji, obsługiwanie ciężkiej maszynerii i przenoszenie ogromnych ciężarów prowadziły do deformacji miednicy, wskutek czego kobiety roniły lub umierały w połogu[17]. Gwałty w fabrykach były na porządku dziennym, a liczba ciąż rosła raptownie, jeśli zakład pracował na nocną zmianę. Wdychanie włókiennego pyłu w halach produkcyjnych powodowało infekcje układu oddechowego, astmę, „plucie krwią" i gruźlicę. Niektórzy odnosili obrażenia – „niekiedy koła porywają i miażdżą całe palce, pół dłoni lub całą dłoń, ramię itd."[18]. Praca w przędzalni, oświadczył Engels, to nowa forma niewolnictwa.

Oburzenie społeczne zmusiło w końcu rząd brytyjski do wprowadzenia szeregu przepisów dotyczących warunków pracy i zarobków w fabrykach. Lecz nowe regulacje zignorowano, ponieważ – jak zauważył Engels – kary były „znikome" w porównaniu do „korzyści, jakie przynosi im przekroczenie ustawy"[19]. Najbardziej jednak oburzało go to, co nazywał hipokryzją angielskich bogaczy. Uważają się za „potężnych dobroczyńców ludzkości" z powodu swoich filantropijnych dzieł, pisał, gdy w istocie w postaci datków na szlachetne cele zwracają „wyżyłowanemu setną część tego, co mu się należy!"[20]. Uważał to za najgorsze ze wszystkich przestępstw.

Gdy w XIX **wieku przemysł** odzieżowy przeniósł się do Ameryki, wyzysk siły roboczej podążył w ślad za nim. Także tam filantropia w znacznej mierze sprowadzała się do nieudolnego mydlenia oczu. Istniały jednak wyjątki. W 1890 roku dwie młode, bogate damy o postępowych poglądach – wdowa Josephine Shaw Lowell (jej poległy w wojnie domowej mąż był bratankiem Francisa Cabota Lowella) oraz sefardyjska Żydówka Maud Nathan, żona maklera giełdowego – założyły w Nowym Jorku Ligę Konsumentów, charytatywną grupę nacisku złożoną z kobiet z klasy średniej, zabiegających o poprawę warunków pracy w lokalnym przemyśle odzieżowym[21]. Motywy dam

były zarazem obywatelskie i osobiste: niepokoiły się doniesieniami o wyzysku zatrudnionych kobiet i dzieci, a zarazem plotkami o zarazkach ukrytych w odzieży.

W efekcie Izba Reprezentantów zaczęła dochodzenie w sprawie amerykańskiej branży odzieżowej i zebrała ogromną liczbę dowodów potwierdzających konieczność reform[22]. Nic to jednak nie zmieniło. Dlatego aktywistka Florence Kelley postawiła sobie za cel zlikwidowanie amerykańskich tanich szwalni[23]. Jako pierwsza sekretarz generalna Krajowej Ligi Konsumentów – założonej w 1899 roku organizacji non profit, zrzeszającej lokalne związki konsumenckie – przekonywała, że najskuteczniejszym sposobem, by obniżyć koszty produkcji, są nowoczesna mechanizacja i efektywna dystrybucja, nie zaś nędzne płace. Uważała wręcz, że szwalnie p o d w y ż s z a j ą koszty, zniechęcając właścicieli do modernizacji maszyn. Nawoływała do bojkotów, przekonując: „Gdyby ludzie oświadczyli [właścicielowi chicagowskiego domu towarowego] Marshallowi Fieldowi [...] i innym, że nie kupią u nich ani sztuki odzieży szytej w uprawiających wyzysk szwalniach, złu można by postawić tamę".

W 1899 roku Krajowa Liga Konsumentów wprowadziła „białą metkę" – naszywkę świadczącą, że wytwórca przestrzega stanowych przepisów dotyczących zatrudnienia i bezpieczeństwa oraz zaleceń ligi[24]. „Biała metka" dawała nabywcom władzę i skłaniała ich do myślenia o zakupach w kategoriach etycznych. „Możemy mieć tanią bieliznę uszytą uczciwie i czystą; albo możemy mieć tanią bieliznę wykonaną w hańbiących warunkach i brudną", oświadczyła Kelley. „Odtąd jesteśmy odpowiedzialni za nasze wybory".

Część detalistów stawiła opór – lecz nie John Wanamaker, filadelfijski magnat i właściciel domu towarowego[25]. Dołączył do prowadzonej przez ligę kampanii o poprawę warunków w fabrykach, promował w swoim sklepie odzież z białą metką i zainstalował na witrynach ekspozycję ukazującą różnice między uprawiającymi wyzysk szwalniami a fabrykami przestrzegającymi zasad. Fotografie z wystawy objeżdżały potem targi handlowe. W ciągu pięciu lat prawo do

oznaczania swoich produktów białą metką uzyskało 60 amerykańskich wytwórców[26].

Wiele fabryk nadal jednak działało najtańszym kosztem, często łamiąc przepisy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa. Do powszechnych naruszeń prawa należało zamykanie wyjść ewakuacyjnych, by zapobiec kradzieżom. Było to proszenie się o katastrofę – i doszło do niej podczas pożaru w Triangle Shirtwaist Factory w 1911 roku. Uciekający robotnicy wybiegli na chwiejne schody przeciwpożarowe, które się oberwały. Dziesiątki ludzi skakały z okien i dachu – wielu z płonącymi włosami i odzieżą. Zginęło w sumie 146 osób – 123 kobiety i 23 mężczyzn[27]. Był to najtragiczniejszy w Nowym Jorku wypadek w miejscu pracy przed 11 września 2001.

Wtedy do walki włączyła się Frances Perkins. Energiczna rzeczniczka praw pracowniczych została w 1910 roku sekretarzem wykonawczym Nowojorskiej Ligi Konsumentów i połączyła siły z Florence Kelley. Po pożarze w Triangle weszła do Nowojorskiej Stanowej Komisji do spraw Przemysłu kontrolującej działalność fabryk. W latach 30. XX w. prezydent Franklin D. Roosevelt mianował ją sekretarzem pracy (była pierwszą kobietą na stanowisku członka gabinetu). Przez 12 lat jej urzędowania – rekord na tym stanowisku – powołano liczne agencje, w tym Administrację Prac Publicznych, oraz uchwalono wiele przełomowych regulacji prawnych – jak Akt Bezpieczeństwa Socjalnego, ustanawiający zasiłki dla bezrobotnych, zasiłki socjalne i emerytury, oraz Akt o Uczciwych Standardach Pracowniczych (FLSA), po raz pierwszy wprowadzający w kraju płacę minimalną, gwarantowany dodatek za nadgodziny, zakaz zatrudniania dzieci i 40-godzinny tydzień pracy. Dzięki FLSA amerykański przemysł oczyścił się i wkroczył w złoty wiek.

Z wyjątkiem Dzielnicy Odzieżowej. Pozostała „miejscem jak z powieści Dreisera, duszącym się od sadzy i pyłu odzieżowego", wspominał Bill Blass[28]. „Właściciele ze wszystkich sił podsycali atmosferę pogardy... Nawet po powrocie z wojny, gdy wciąż jeszcze nosiliśmy mundury, nie mieliśmy prawa korzystać ze wspólnej windy z pracodawcami. Byliśmy chłopakami z Siódmej Alei – tyrającymi na

zapleczu podejrzanej firmy zamierzającej wykończyć wszystkie inne podejrzane firmy”[29].

I NIC SIĘ NIE ZMIENIŁO do chwili, gdy przemysł odzieżowy wyniósł się za granicę w efekcie NAFTA, a większość zakładów zamknięto. Za morzem staroświecki system szwalni rozkwitł w najlepsze. W krajach rozwijających się przepisy pracy były znacznie mniej restrykcyjne, a nadzór niedbały lub nie istniał w ogóle. Dlatego już sześć miesięcy po uchwaleniu NAFTA przez Kongres w 1993 roku Podkomisja do spraw Zarządzania Siłą Roboczą Izby Reprezentantów zaczęła przesłuchania w sprawie nadużyć wobec pracowników honduraskiej fabryki szyjących ubrania dla Leslie Fay, amerykańskiego producenta odzieży damskiej.

Leslie Fay długo była sztandarową amerykańską marką modową[30]. Założona w 1947 roku przez Freda Pomerantza – ikonicznego przedsiębiorcę z cygarem w zębach, tyrającego w Dzielnicy Odzieżowej na Manhattanie, odkąd skończył 11 lat, i nazwana na cześć jego jedynej córki – słynęła z twarzowych sukienek szytych przez związkowców w zakładzie w Wilkes-Barre. Gdy Fred odchodził na emeryturę w 1982 roku, spółka była notowana na giełdzie, a dzięki produktom sprzedawanym w 13 tysiącach domów towarowych oraz specjalistycznych sklepów w całym kraju notowała imponujący obrót w wysokości 500 milionów dolarów rocznie.

Syn Freda, wyedukowany w szkole biznesu Wharton przy Uniwersytecie Pensylwanii, mężczyzna w średnim wieku imieniem John, zatrudniony w Leslie Fay od dziesiątków lat, wycofał ją z giełdy na drodze wykupu lewarowanego – popularnej sztuczki finansistów w szalonych latach 80.[31] Dwa lata później kolejny lewarowany wykup – przez byłych dyrektorów firmy i niezależnych inwestorów – przyniósł Johnowi Pomerantzowi na czysto astronomiczną sumę 41 milionów dolarów[32]. Dzięki ogromnemu bogactwu wraz z żoną Laurą zostali gwiazdami Nowego Społeczeństwa, jak nazywano superzamożnych Amerykanów tamtej dekady.

W 1986 roku Leslie Fay ponownie weszła na giełdę, a jej obroty osiągnęły w 1990 roku imponujące 859 milionów dolarów[33]. Johna

mianowano dyrektorem naczelnym; funkcję starszego wiceprezesa pełniła Laura, wychowana w rodzinie detalistów i pracująca wcześniej jako bankier inwestycyjny. W styczniu 1993 roku, przebywając w Toronto w podróży służbowej, John Pomerantz odebrał telefon od głównego dyrektora finansowego, Paula F. Polishana.

– Mamy problem – oświadczył Polishan złowróżbnie. – Może nawet więcej niż problem[34].

Małe prywatne firmy odzieżowe znane są z tego, że dla podrasowania bilansu na koniec roku kombinują z księgami rachunkowymi – doliczają do poprzedniego okresu rozrachunkowego zamówienia oraz zyski, zanim te zostaną rzeczywiście złożone i osiągnięte. Leslie Fay była jednak notowana na giełdzie, a dane nie zostały jedynie podkręcone: marka zgłosiła zysk w wysokości 24 milionów dolarów, podczas gdy w rzeczywistości straciła 13,7 miliona.

Kiedy wieść się rozniosła, akcje poleciały na łeb, a udziałowcy złożyli pozew grupowy[35]. Dwa miesiące później Leslie Fay wystąpiła o reorganizację pod nadzorem sądu. Pomerantz przysięgał, że nie miał pojęcia o machlojkach finansowych; twierdził, że inicjatywa wyszła od nieuczciwych pracowników. (Jakiś czas później Polishan usłyszał zarzuty i ostatecznie trafił do więzienia).

Kierownictwo z centrali w Wilkes-Barre wdrożyło program redukcji kosztów[36]. Do tej pory Pomerantz opierał się outsourcingowi, bo uważał produkcję w kraju, z krótkim czasem przewozu towaru z zakładu produkcyjnego do sklepów, za mądrą strategię biznesową. Oraz za coś w rodzaju moralnego obowiązku.

Wobec wizji bankructwa zdrowy rozsądek i moralizatorstwo poszły w odstawkę. Leslie Fay przeniosła produkcję do Hondurasu – daleko poza zasięg zarządu ulokowanego w północno-wschodniej Pensylwanii. Wkrótce stało się jasne, że podobnie jak w wielu innych amerykańskich markach odzieżowych zlecających produkcję poza Stany, kierownictwo nie ma pojęcia, w jakich warunkach powstają firmowane przez nią ubrania.

Dowiedziało się o tym z wielkim wstydem od świadków w trakcie przesłuchań zarządzonych przez Kongres w Wilkes-Barre w 1994

roku[37]. Krajowy Komitet Pracowniczy, organizacja non profit z siedzibą w Pittsburghu, informująca o nadużyciach w zakładach pracy oraz walcząca z łamaniem praw człowieka i praw pracowniczych, wezwała na nie Dorkę Nohemi Diaz Lopez, 20-letnią Hondurankę, szyjącą dla Leslie Fay sukienki i bluzki. Lopez opowiedziała członkom komisji, że zakład zatrudniał już 13-letnie dziewczynki, płacąc im od 40 do 50 centów na godzinę; w USA pracownicy Leslie Fay otrzymywali 7,80 dolara za godzinę. Warunki w honduraskiej fabryce przypominały dziewiętnastowieczny Manchester. Dziewczęta pracowały na 12-godzinne lub dłuższe zmiany. Temperatura często przekraczała 37 stopni Celsjusza, nie było czystej wody do picia.

– Drzwi ryglowano – zeznawała Lopez – i nie można było wyjść, póki na to nie pozwolili.

Oburzenie w Wilkes-Barre było wielkie: dzieci zwolnionych pracowników pisały listy do Pomerantza z pytaniem, dlaczego przeniósł za granicę miejsca pracy ich rodziców; kaznodzieje piętnowali firmę w niedzielnych kazaniach; zwolnieni robotnicy organizowali protesty; lokalne gazety drukowały ostre komentarze, pastwiąc się nad Pomerantzem za wyekspediowanie produkcji poza kraj.

– Zawsze czuliśmy się jak w rodzinie – oświadczyła podkomisji 56-letnia Jeannie Kowalewski, operatorka maszyn, która przepracowała w Leslie Fay 38 lat.

Pomerantz był zakłopotany. W liście do podkomisji kongresowej napisał: „Problem jest fikcyjny. [*Offshoring*] prac wymagających niskich kwalifikacji [...] stanowił główny temat debaty wokół NAFTA, lecz tamta debata się zakończyła".

Wiele amerykańskich marek odzieżowych, również powszechnie znanych, jak Kathie Lee Gifford, J. Crew, Eddie Bauer czy Levi Strauss, spotkało się z podobnymi oskarżeniami. W odpowiedzi część wprowadziła „kodeksy dobrych praktyk": standardy, których powinni przestrzegać ich dostawcy. P o w i n n i. Żadnego przymusu. Pełna dobrowolność. Fakt, że takie standardy trzeba było wprowadzić, rzuca światło na największy i pozornie nierozwiązywalny konflikt w branży

modowej: jak produkować za możliwie najniższą cenę, zarazem gwarantując bezpieczne, humanitarne warunki pracy i przyzwoitą płacę.

Komitet kierowniczy Leviego Straussa przyjął pierwszy kodeks postępowania w branży odzieżowej w marcu 1992 roku – jeszcze przed NAFTA[38]. Przygotowany przez stworzoną przez firmę Grupę Roboczą do spraw Wytycznych dla Zleceniobiorców, miał „zagwarantować, że ludzie wytwarzający nasze produkty w zakładach kontraktowych będą traktowani z godnością i szacunkiem oraz będą pracować w bezpiecznych i niezagrażających zdrowiu warunkach", stwierdzali przedstawiciele Straussa[39]. Jako wytyczne posłużyły oenzetowska Powszechna Deklaracja Praw Człowieka oraz zasady Międzynarodowej Organizacji Pracy: żadnego zatrudniania dzieci lub pracy przymusowej; żadnej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub grupę etniczną; zgodny z przepisami czas pracy; uczciwa płaca; zasiłki; wolność zrzeszania się i negocjacji umów zbiorowych; właściwe standardy bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i środowiska, obowiązujące wszystkich dostawców marki.

Motywy Leviego Straussa nie budziły zaufania. Kodeks wprowadzono wkrótce po unieważnieniu kontraktów z hongkońską fabryką w Saipanie, amerykańskim terytorium zależnym, gdzie ponoć łamano prawa pracowników[40]. Zakład wyglądał jak w którymś z krajów rozwijających się: nędzne mieszkania robotnicze, niezliczone nadgodziny, brudne toalety, zaryglowane wyjścia ewakuacyjne, teren ogrodzony drutem żyletkowym i patrolowany przez uzbrojonych strażników[41]. Ponieważ fabryka formalnie stała na amerykańskiej ziemi, firmy zlecające jej produkcję – między innymi Levi's, Gap, Ralph Lauren i Liz Claiborne – miały prawo używać naszywki „Made in the USA". Kilka dni po wprowadzeniu kodeksu przez Levi'sa amerykański Departament Pracy odkrył naruszenia przepisów BHP w ponad tuzinie saipańskich fabryk należących do tej samej hongkońskiej rodziny i wniósł pozew[42]. Ostatecznie właściciele wypłacili robotnikom ponad dziewięć milionów dolarów zaległych wynagrodzeń[43].

Egzekwowanie kodeksów marki zleciły niezależnym kontrolerom, mającym przeprowadzać audyty[44]. Tak jak dziś, uprzedzali oni o swoich wizytach, by zakłady zdążono sprzątnąć, a robotników poinstruować, co mają mówić. Podobno w niektórych krajach nawet połowa fabryk fałszowała dokumentację zatrudnionych, by przejść inspekcję. Kontrolerzy nie mieli żadnej władzy. Szerzyło się łapownictwo. A skandale wybuchały w dalszym ciągu.

W 2003 roku w jeden z nich zostali wplątani słynni amerykańscy raperzy Sean „P-Diddy" Combs i Jay-Z: jak się okazało, ubrania należących do nich hiphopowych marek odzieżowych – odpowiednio Sean John i Rocawear – powstawały w honduraskich szwalniach[45]. W czasie przesłuchania przed senacką Komisją Polityki Partii Demokratycznej w listopadzie tamtego roku Lydda Eli Gonzalez, 19-letnia pracowniczka honduraskiej branży odzieżowej, opowiedziała za pośrednictwem tłumacza o koszmarze, jaki przeżyła w firmie Southeast Textiles (SETISA). Mniej więcej 80 procent produkcji stanowiły ubrania Sean John; pozostałe 20 procent – Rocawear.

Strefę przemysłową, gdzie mieściła się SETISA, otoczono wysokim murem, wchodziło się przez zaryglowaną metalową bramę pilnowaną przez uzbrojonych wartowników[46]. Oficjalnie praca trwała od 7.00 do 16.45 – za 75 do 98 centów na godzinę – lecz dochodziły do tego przymusowe nadgodziny, za które nie płacono. W domach towarowych, takich jak Bloomingdale's bluzy marki Sean John kosztują 40 dolarów sztuka. Zakład szył ich ponad tysiąc dziennie.

– Jedna taka bluza opłaciłaby moje tygodniowe zarobki – zeznała Gonzalez. – Stali nad nami, ponaglając do szybszej pracy krzykiem i przekleństwami, wulgarnie, na przykład *maldito* [cholerny] głupku, dziwko i gorzej – ciągnęła[47].

W hali panowała tak wysoka temperatura, że robotnicy byli spoceni cały dzień. Od unoszących się w powietrzu włókien i kurzu ich włosy stawały się białe albo czerwone, albo w innym kolorze, zależnie od tego, jakiej barwy bluzy szyli. Woda do picia podobno była zanieczyszczona kałem. Pracownikom nie było wolno rozmawiać. Mogli skorzystać z toalety tylko raz rano i raz po południu, a przed wejściem do niej byli

obszukiwani; zwykle brakowało papieru toaletowego i mydła. Kobiety zmuszano do przeprowadzania testów ciążowych; pozytywny wynik równał się utracie pracy. Wchodzących do fabryki codziennie rewidowano, konfiskując każdy znaleziony drobiazg, nawet cukierek lub szminkę. Wieczorem po pracy robotnicy ponownie przechodzili rewizję osobistą.

Combs wiedział, że takie rewelacje mogą wykończyć markę, dlatego zareagował natychmiast[48]. W ciągu 10 tygodni Krajowa Komisja Pracy (NLC, znana później jako Instytut Pracy Globalnej i Praw Człowieka) doniosła o zwolnieniu dyrektora produkcji i jego zastępcy; nadgodziny stały się od tej pory dobrowolne i płatne; przestano zamykać toalety, a strażników usunięto; zamontowano klimatyzację i system oczyszczania wody. Pracowników miano zarejestrować w krajowym systemie opieki zdrowotnej i pozwolono im założyć związek zawodowy. Była też mowa o zakazaniu testów ciążowych.

Mimo to płace pozostały beznadziejnie niskie.

– Tak naprawdę pracujesz, tylko żeby mieć na jedzenie. Nie da się nic odłożyć. Nie możesz nic kupić. Starcza tylko na przeżycie – oświadczyła Gonzalez senackiej podkomisji. – Nie jestem bogatsza niż dwa czy trzy lata temu. Znajdujemy się w pułapce[49].

NIGDZIE NA ŚWIECIE PUŁAPKA ta nie jest szczelniejsza i bardziej przerażająca niż w Ludowej Republice Bangladeszu.

Wąski skrawek lądu między Indiami a Mjanmą na terenie Bengalu zamieszkiwało w 2019 roku 168 milionów ludzi, z czego mniej więcej jedna czwarta żyła poniżej progu ubóstwa. To dziewiąty najludniejszy kraj świata i dziesiąty najgęściej zaludniony.

W roku podatkowym 2018 40 milionów pracowników szyło na eksport *ready-made garments*, czyli RMG (gotowe wyroby odzieżowe), za ponad 30 miliardów dolarów[50], co według Światowej Organizacji Handlu czyni z Bangladeszu drugiego producenta ubrań na świecie po Chinach/Hongkongu[51].

– Ten sektor dostarcza osiemdziesiąt trzy procent naszych dochodów walutowych – oświadczył mi Siddiqur Rahman, prezes Stowarzyszenia Bangladeskich Producentów Odzieży i Eksporterów. – Branża odzieżowa zapewnia utrzymanie pięćdziesięciu milionom ludzi. Zależy od niej nasza gospodarka[52].

W ciągu pięciu lat rząd zamierza podwoić produkcję.

Bangladeski przemysł odzieżowy jest względnie młody – narodził się w latach 70. XX wieku po wojnie o niepodległość z Pakistanem. Ponieważ w tamtym okresie Korea Południowa wyczerpała limity na eksport odzieży i tekstyliów do Ameryki, przedsiębiorcy zaczęli budować i wyposażać zakłady na terenach wiejskich Bangladeszu. Jak zawsze kiedy w okolicy powstaje nowa fabryka odzieżowa, tłumy ubogich młodych kobiet przybyły z własnej inicjatywy – lub przysłane przez rodziny – w poszukiwaniu pracy. Dzięki skrajnie niskim wynagrodzeniom i horrendalnie długim dniówkom Bangladesz stał się najtańszym ośrodkiem produkcji ubrań – nowym Manchesterem.

Dostawcy wznosili nędzne zakłady tysiącami, często bez pozwoleń lub tak podstawowych środków bezpieczeństwa, jak uziemione instalacje elektryczne czy wyjścia ewakuacyjne – za to zawsze z pierwszorzędną ochroną, mającą zatrzymać pracowników i ograniczyć drobne kradzieże. Siedziby zleceniodawców mieściły się daleko od bangladeskich fabryk, więc nikt nie widział i nie słyszał, co się w nich dzieje.

Zmiany wymusili aktywiści NGO-sów – tacy jak Judy Gearhart[53], szefowa Międzynarodowego Forum Praw Pracowniczych (International Labor Rights Forum, ILRF), zajmującej się ochroną praw człowieka organizacji non profit z Waszyngtonu, założonej w 1986 roku, by bronić „godności i praw pracowników gospodarki globalnej". Gearhart, rzeczowa, lecz sympatyczna i niewątpliwie oddana sprawie, zaangażowała się w obronę robotników w roku 1992 w Meksyku, w okresie sporów wokół NAFTA; w 2011 roku dołączyła do ILRF jako dyrektor wykonawczy.

ILRF działała w Bangladeszu od dawna, walcząc z zatrudnianiem dzieci. Jedenastego kwietnia 2005 roku krótko po północy zawaliła się

Spectrum Sweater Industries Ltd., licho zbudowana ośmiopiętrowa fabryka w Savar na przedmieściach Dhaki; zginęły 64 osoby, 80 odniosło rany[54]. Po tej katastrofie, jak opowiada Gearhart:

– Bardzo zintensyfikowaliśmy działania dotyczące branży odzieżowej. Zaczęliśmy tropić pożary i katastrofy budowlane oraz zacieśniliśmy współpracę z Kampanią na rzecz Czystych Ubrań i Konsorcjum Praw Pracowniczych, prowadząc akcje przeciw firmom, których produkty znajdowaliśmy w takich zakładach.

Strategia ILRF ma trzy wymiary: wspieranie reform prawnych i politycznych; domaganie się większej odpowiedzialności od korporacji; oraz wzmacnianie robotników i lokalnych organizacji pracowniczych. Lecz opór nie słabnie. Przemysł odzieżowy przynosi ogromne zyski bangladeskim władzom, i nie chodzi tylko o dochody skarbu państwa. W 2018 roku 10 procent członków tamtejszego parlamentu było właścicielami zakładów odzieżowych, a 30 procent miało kogoś takiego w rodzinie, tłumaczy Liana Foxvog, dyrektor do spraw organizacji i komunikacji ILRF[55].

– Możesz więc sobie wyobrazić skalę zmowy – dodaje.

I korupcji. I nielegalnych zysków. Które podobnie jak 100 lat temu w Nowym Jorku doprowadziły do katastrofy.

W GRUDNIU 2010 ROKU w dziewięciopiętrowym zakładzie odzieżowym That's It Sportswear pod Dhaką wybuchł pożar – mimo że przedstawiciele firmy Gap niedawno przeprowadzili w budynku inspekcję[56]. Miejsce akcji wyglądało znajomo: zaryglowane wyjścia, robotnicy skaczący z okien[57]. Ponad 100 osób zostało rannych, a 29 zginęło. Nie był to odosobniony wypadek: pomiędzy rokiem 2006 a 2012 w pożarach w miejscu pracy zginęło ponad 500 osób zatrudnionych w bangladeskiej branży odzieżowej. Ponieważ That's It Sportswear szyła ubrania dla tak znanych marek, jak Gap, Tommy Hilfiger i Kohl's, wiadomość trafiła na łamy międzynarodowej prasy i rozległy się nawoływania do reform.

Przedstawiciele związków zawodowych i organizacji pozarządowych oraz reprezentanci marek zasiedli do rozmów o bezpieczeństwie

w zakładach i sformułowali prawnie wiążące porozumienie pod nazwą Bangladeska Umowa na rzecz Bezpieczeństwa Pożarowego i Budowlanego. Pozostała niepodpisana, póki zimą 2012 roku – ponad rok po pożodze – tematem That's It Sportswear nie zainteresowała się nowojorska stacja ABC News i nie zaczęła indagować projektanta Tommy'ego Hilfigera oraz dyrektora naczelnego jego firmy, dlaczego zlecają produkcję w takim miejscu. Dopiero wtedy PVH Corp. (właściciel marek Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Van Heusen, IZOD oraz Arrow, jak też licencji na artykuły Michaela Korsa, Seana Johna i Speedo) zgodziła się podpisać konwencję[58]. Pół roku później dołączyła niemiecka sieciówka detaliczna Tchibo. Na tym się jednak skończyło, a warunkiem wejścia porozumienia w życie był udział czterech firm.

W pewien listopadowy wieczór osiem tygodni od dnia, gdy sprawy utknęły w martwym punkcie, 23-letnia Sumi Abedin siedziała przy maszynie do szycia na trzecim piętrze ośmiopiętrowego zakładu Tazreen Fashion w Ashulii na przedmieściach Dhaki, kiedy, jak wspomina:

– Wpadł jakiś mężczyzna i krzyknął, że się pali[59].

Brygadzista oraz inspektor nadzoru zapewnili pracowników, że wszystko jest w porządku.

– Nie ma żadnego pożaru, wracajcie do pracy – stwierdzili i zamknęli drzwi na klucz[60]. Rozległy się alarmy przeciwpożarowe[61]. Inspektorzy i strażnicy upierali się, że to tylko ćwiczenia, i nakazali kontynuować pracę.

– Po pięciu, siedmiu minutach poczułam dym – wspomina Abedin. – Pobiegłam do drzwi, do schodów, i przekonałam się, że są zamknięte na kłódkę… Dym buchał z niższego poziomu.

Udało jej się dotrzeć na pierwsze piętro, ale to wszystko, opowiada. Klatka schodowa była odcięta przez ogień. W budynku zostało uwięzionych ponad 1100 osób. Drzwi i klatki schodowe, które nie zostały zaryglowane, były wąskie, a wyjścia ewakuacyjne nieliczne i zaniedbane. Pracownicy próbowali wyrwać kraty zabezpieczające okna. Jednemu się udało. Wyskoczył. W jego ślady poszedł następny.

– A potem ja – mówi Abedin.

Złamała rękę i stopę. Współpracowniczka, która skoczyła razem z nią, zginęła.

W sumie obrażeń doznało ponad 200 osób, a co najmniej 117 zginęło, z czego blisko połowy nie dało się zidentyfikować z powodu poparzeń. Był to najgorszy pożar w przemyśle odzieżowym od wypadku w Triangle Shirtwaist Factory stulecie wcześniej. Na miejscu katastrofy śledczy znaleźli metki, odzież i dokumentację świadczące, że produkcję zlecały tam Sears, Walmart i Disney[62]. Wszystkie trzy firmy oświadczyły, że Tazreen była dostawcą nielegalnym.

Co znaczące, nawet po tej katastrofie, której media globalne poświęciły mnóstwo uwagi, marki nadal nie czuły się zmuszone do podpisania Bangladeskiej Umowy na rzecz Bezpieczeństwa Pożarowego i Budowlanego, opowiada Liana Foxvog z ILFR. Właśnie dlatego właściciele podejrzanych zakładów odzieżowych, tacy jak Sohel Rana, czują się dosłownie wszechwładni.

Sohel Rana był bandytą[63]. Trzydziestokilkuletni bangladeski działacz polityczny znany był zarówno z chełpliwości, jak z tyranizowania rywali w biznesie. Rozbijał się po Savar na motocyklu na czele swojego gangu. Jako polityk miał w kieszeni urzędników państwowych i policję, co pozwalało mu handlować narkotykami i bezczelnie prześladować urojonych wrogów. Dorobił się razem z ojcem, który pod koniec lat 90. XX w. sprzedał należące do rodziny pole i kupił niewielką działkę w Savar. Rana przy pomocy uzbrojonych ochroniarzy zajął część parceli należącą do byłego partnera w interesach; kolejną przylegającą działkę zawłaszczył, podrabiając akt własności. Policja milczała. Jak wspomina jedna z jego ofiar: „Policjanci się bali".

W 2006 roku wzniósł pięciopiętrowy kompleks budynków mający pomieścić zakłady odzieżowe, sklepy i bank. Budynek rósł szybko i po najniższych kosztach, bez oglądania się na plany zagospodarowania przestrzennego lub przepisy bezpieczeństwa. W 2011 roku Rana uzyskał pozwolenie na dobudowanie kolejnych dwóch pięter – jak podejrzewali

miejscowi, dzięki dyskretnej łapówce, zjawisku powszechnemu w Savar.

– Miasto rozrastało się szybko i w sposób nieplanowany – przyznał były miejscowy polityk. – Znaczna część zabudowy przypomina Rana Plaza.

Rankiem 23 kwietnia 2013 roku pracownicy pięciu fabryk ulokowanych w Rana Plaza szyli pracowicie, kiedy budynkiem wstrząsnął wybuch i ściana na pierwszym piętrze pękła niczym uskok tektoniczny.

– Szpara była tak szeroka, że mogłam włożyć w nią rękę – wspomina pięć lat później Shila Begum, niska, tęga młoda kobieta, która pracowała jako szwaczka w Ether Tex Ltd. na czwartym piętrze[64].

Przerażeni robotnicy wysypali się na ulicę[65]. Kierownictwo wezwało inżyniera, by ocenił szkody. Nakazał natychmiastową rozbiórkę budynku. Sohel Rana, który przebywał w Rana Plaza na konferencji prasowej, odmówił.

– Popękał tynk na ścianach, nic więcej – oświadczył podobno. – To nic wielkiego.

Pracowników rozesłano do domów, lecz nakazano im wrócić nazajutrz. Następnego ranka – we wtorek – około ósmej rano Mahmudul Hassan Hridoy usłyszał pukanie do drzwi[66]. Jego szef i sąsiad przypominał, że mają się stawić w zakładzie. Hridoy, dobroduszny 27-latek, tryskał szczęściem: w weekend poślubił swoją dziewczynę, z którą był od trzech lat (oczekiwała ich dziecka); dwa tygodnie wcześniej zrezygnował z nędznie opłacanej pracy jako opiekun w żłobku na rzecz znacznie bardziej lukratywnej posady inspektora jakości w New Wave Style Ltd., firmie odzieżowej z Rana Plaza. Ponieważ dobrze radził sobie z matematyką, kierownictwo obiecywało mu szybki awans.

– Dlatego poszedłem do Rana Plaza – tłumaczył w 2018 roku przy lunchu w KFC w Savar.

Posłuchał przełożonego i udał się do pracy jak pozostali – między innymi Shila Begum.

– Byłam naprawdę przerażona – wyjaśniła, kiedy stałyśmy na chodniku w Savar w palącym południowym słońcu. Stawili się wszyscy – ciągnęła – z obawy, że w przeciwnym razie nie dostaną wypłaty na koniec miesiąca. Płaca minimalna w Bangladeszu wynosiła wtedy w przeliczeniu 38 dolarów miesięcznie – lub jedną trzecią minimum socjalnego, czyli wyliczonej przez ekonomistów kwoty na podstawowe potrzeby, takie jak mieszkanie, jedzenie i ubranie. (W styczniu 2019 roku zarobki wzrosły do 95 dolarów miesięcznie, lecz nadal jest to połowa minimum socjalnego).

– Zajęłam się robotą, czyli szyciem dżinsów takich jak twoje, dla pewnej francuskiej marki, kiedy nagle zabrakło prądu – kontynuowała. – Parę minut później włączyły się generatory. Gdy ryknęły silniki, budynek zaczął dygotać.

A potem, dodała:

– Runął.

Umilkła i spojrzała na mnie. Jej ciemne oczy przygasły, jakby ktoś zdmuchnął w nich życie.

– Betonowy sufit spadł mi na rękę, włosy wciągnęła maszyna – opowiadała. – Wyplątałam je po wielu wysiłkach, ale ręki nie zdołałam uwolnić. – Szesnaście godzin później uratowali ją sąsiedzi, którzy przyłączyli się do setek osób spontanicznie pomagających w akcji ratowniczej. – Przybyli z metalowymi prętami i rurami i mnie wydobyli – wspomina. – Opowiadali, że moje wnętrzności poniewierały się wszędzie dokoła. Zemdlałam i ocknęłam się po dwudziestu siedmiu dniach.

Hridoy prowadził kontrolę jakości dżinsów na szóstym piętrze, gdy nagle zrobiło się ciemno i cicho. Uruchomiły się generatory, wspomina.

– I wydało mi się, jakby podłoga pod moimi stopami się poruszyła. A potem zniknęła.

Kiedy otworzył oczy, leżał wśród gruzów, czując, że przygniata go betonowy filar. Po chwili świat wokół nabrał ostrości; mężczyzna stwierdził, że leży naprzeciw swojego dobrego znajomego Faisala, zatrudnionego na pierwszym piętrze jako szwacz.

– Nie bardzo wiem, jakim sposobem – mówi szeptem Hridoy. – Zapewne moje piętro spadło na jego. – Faisal miał strzaskaną czaszkę. – A jego mózg wylewał się na zewnątrz.

Zaczyna płakać.

– Nie mogę zapomnieć, jak jego głowa rozprysła się na moich oczach – mówi ze łzami. – Wspomnienia ciągle mnie prześladują.

Z liczbą 1134 zabitych i 2500 rannych katastrofa w Rana Plaza jest najtragiczniejszym współczesnym wypadkiem w zakładzie odzieżowym.

– Straciłam wszystkie znajome – mówi Begum. – Wielu nigdy nie odnaleziono.

O PIĄTEJ RANO W SZTOKHOLMIE zadzwonił telefon Heleny Helmersson, szefowej działu zrównoważonego rozwoju w H&M, wyrywając ją ze snu[67]. Był to jej kontakt w Savar; poinformował o horrorze w Rana Plaza i zapewnił, że oficjalnie firma nie produkuje tam żadnych ubrań. Z drugiej strony, ostrzegł, m o ż l i w e, że dostawcy H&M podzlecali pracę któremuś z tamtejszych zakładów; w żaden sposób nie da się tego ustalić przed końcem dochodzenia. Biorąc pod uwagę, że H&M to największy eksporter odzieży z Bangladeszu, nawet gdyby okazał się niewinny, nadal był narażony na ataki konsumentów i obrońców praw pracowniczych jako symbol wszystkich grzechów *offshoringu*: braku nadzoru i nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa; naruszeń praw człowieka; zawikłanych i niemożliwych do prześledzenia łańcuchów dostaw. Dwie godziny później, punktualnie o siódmej, Helmersson spotkała się z dyrektorem naczelnym Karlem-Johanem Perssonem, by opracować reakcję firmy.

„Żaden z zakładów tekstylnych mieszczących się w budynku nie produkował dla H&M", brzmiał komunikat. „Należy pamiętać, że katastrofa stanowi skutek zaniedbań infrastrukturalnych w Bangladeszu, a nie problemów typowych dla branży tekstylnej. Fakt, że nie dotknęła naszych dostawców, nie znaczy, że nie angażujemy się w proces szukania konstruktywnych rozwiązań"[68].

Większość marek milczała.

– Po katastrofie nikt się nie przyznał do produkowania w Rana Plaza – mówi Foxvog.

By ustalić, które firmy to robiły, zespoły dochodzeniowe całymi miesiącami przetrząsały rumowisko w poszukiwaniu metek, przeglądały bazy danych importowych i strony internetowe fabryk, by znaleźć informacje o dostawcach.

– Istna triangulacja – komentuje.

Gdy pokazano im dowody, Walmart stwierdził, że zamówienia zostały podzlecone szwalniom z Rana Plaza bez jego zgody; francuski Carrefour zaprzeczył, by tam produkował; a JCPenney i Lee Cooper (Iconix) odmówiły komentarza[69]. Choć stało się oczywiste, że ponad 10 amerykańskich i europejskich firm szyło tam odzież, większość wymigała się od wypłaty odszkodowań rodzinom ofiar i ocalałym. Nie podpisano żadnych umów dotyczących praw pracowniczych, więc nie miały takiego obowiązku.

Niemniej jednak, po fali kompromitujących materiałów medialnych, marki wpadły w popłoch. Podwójny cios w postaci katastrof w Tazreen i Rana Plaza to było za wiele. C o ś należało zrobić. Wtedy przypomniano sobie o inicjatywie bezczelnie ignorowanej przez dwa lata: Bangladeskiej Umowie na rzecz Bezpieczeństwa Pożarowego i Budowlanego.

W ciągu sześciu tygodni dokument – którego nazwę zmieniono na Porozumienie na rzecz Bezpieczeństwa Pożarowego i Budowlanego – podpisały 43 firmy, w tym Primark, Inditex, Abercrombie & Fitch, Benetton oraz H&M; do października porozumienie obejmowało 200 członków, wśród nich Fast Retailing (firmę macierzystą Uniqlo) oraz American Eagle.

Wiele innych marek – głównie amerykańskich – nie ugięło się, rzekomo z obawy przed odpowiedzialnością finansową[70]. W lipcu Walmart ogłosił zawarcie podobnego porozumienia, Sojuszu na rzecz Bezpieczeństwa Pracowników Bangladeszu. Wśród sygnatariuszy znaleźli się: Gap, Target, Hudson's Bay Company (właściciel marek Saks Fifth Avenue oraz Lord & Taylor), jak też VF Corporation (Lee Jeans, Wrangler, The North Face i Timberland). Lecz Sojusz n i e m i a ł mocy

prawnej, a organizacje pozarządowe uznały go za mniej efektywny – i mniej uczciwy – od Porozumienia.

– Był bardziej ograniczony i sprawdzał się w mniejszych zakładach – wyjaśnia Foxvog. – A przy tym dobrowolny – a jak dowodzą dekady pożarów i katastrof budowlanych, takie umowy są nic niewarte.

Reportaże o Rana Plaza były jednoznaczne i dosadne. Kampanie świadomościowe, jakie zorganizowano w ich następstwie – głośne. Mimo to jednak Amerykanie nie zmienili nawyków w kwestii zakupów odzieżowych[71]. W 2013 roku wydali na nie 340 miliardów dolarów – ponad dwa razy więcej niż na nowe samochody. Znaczna część tych ubrań została uszyta w Bangladeszu, część – przez pracowników Rana Plaza w dniach poprzedzających katastrofę.

W KWIETNIU 2018 ROKU pojechałam do Bangladeszu sprawdzić, czy po katastrofie w Rana Plaza warunki w zakładach odzieżowych zmieniły się na lepsze.

Mój wniosek: tak. I nie.

Po pierwsze: tak.

W ciągu pięciu lat w 1600 zakładach usunięto 97 tysięcy naruszeń zasad bezpieczeństwa, takich jak zaryglowane drzwi, brak wyjść ewakuacyjnych oraz niebezpieczne instalacje elektryczne. Władze zamknęły 900 fabryk niespełniających wymogów.

Tydzień przed moją podróżą Centrum Sterna do spraw Biznesu i Praw Człowieka przy Uniwersytecie Nowojorskim opublikowało badanie, wedle którego dla usunięcia pozostałych zagrożeń w bangladeskich zakładach odzieżowych niezbędne są remonty za sumę 1,2 miliarda dolarów; wezwano do powołania grupy roboczej nadzorującej proces identyfikacji i usuwania niedociągnięć[72]. Lecz niedawno Porozumienie przedłużono o kolejne trzy lata i pojawiły się oznaki poprawy.

Mogłam je zobaczyć na własne oczy w fabryce Rizvi Fashions Ltd., działającej zgodnie z wytycznymi Porozumienia. Pięciopiętrowy budynek z jasnofioletowego stiuku przy drodze do Savar został zbudowany w roku 2014 przez Shakila Rizviego, byłego prezesa giełdy

w Dhace. W środku ponad dwa tysiące robotników obsługiwało 1450 maszyn, wytwarzając miesięcznie od dwóch do dwóch i pół miliona sztuk odzieży.

W Rizvi Fashions uderzały czystość i bezpieczeństwo. Mężczyźni i kobiety, w większości poniżej trzydziestki, szyli ciemnoszare bawełniane figi dla Primarku, cukierkoworóżowe szorty frotté z marszczonymi brzegami dla Deltex Organic oraz białe bawełniane podkoszulki dla Fruit of the Loom. Wszyscy od szwaczek po kontrolerów jakości nosili maski chroniące przed wdychaniem odzieżowego pyłu. Kobiety w muzułmańskich chustach bez przerwy ścierały podłogę pomiędzy rzędami maszyn szerokimi, podobnymi do mopów szczotkami, by hala lśniła. Jarzeniówki świeciły jasno, a zajmujące całą ścianę okna wpuszczały do wnętrza blask słońca. Wielkie wentylatory chłodziły i wprawiały w ruch powietrze, więc choć temperatura na zewnątrz sięgała 38 stopni Celsjusza, w hali produkcyjnej dało się wytrzymać.

Zakład wzniesiono zgodnie z obowiązującymi w tamtym czasie normami bangladeskimi – co znaczy, że z sufitu zwieszały się nieosłonięte przewody i brakowało jakichkolwiek zabezpieczeń przeciwpożarowych. Potem zjawili się inspektorzy Porozumienia i wszystko się zmieniło. Obecnie kable są izolowane i osłonięte. Zainstalowano wyszukane alarmy przeciwpożarowe, reflektory awaryjne, całe półki gaśnic, toporków i hełmów; wprowadzono comiesięczne ćwiczenia przeciwpożarowe oraz stworzono drużyny strażaków-amatorów (dowódcy zastępów noszą odblaskowe żółte kamizelki, by pracownicy łatwo mogli ich zidentyfikować). Jedna piąta zatrudnionych odbywa szkolenia z miejscową strażą pożarną, by poznać podstawy pierwszej pomocy, walki z pożarem i akcji ratowniczych.

– To ciągły proces – wyjaśnił Anwar Hossain, kierownik odpowiedzialny za przestrzeganie przepisów, prowadząc mnie przez halę.

Były też inne plusy, których nie znajdzie się w tanich szwalniach: dotowana przez właściciela stołówka, gdzie pracownicy mogą kupić po kosztach kanapki i napoje; gabinet lekarski; przedszkole. Kiedy

zajrzałam do środka, zobaczyłam bawiące się córeczki dwóch pracownic: małego szkraba i siedmiolatkę. Zakład jest zamykany na noc i w każdy piątek, muzułmańskie święto.

Następnie Hossain poprowadził mnie przez parking do „pompowni" – osobnego budynku, podłączonego skomplikowanym systemem hydraulicznym do prywatnego podziemnego zbiornika mogącego pomieścić blisko 570 metrów sześciennych wody. On i jego zespół byli ogromnie dumni z tej instalacji.

Narzucone przez Porozumienie zabezpieczenia przyniosły efekty: w Rizvi nigdy nie doszło do pożaru.

Nie znaczy to bynajmniej, że w Bangladeszu tanie szwalnie nie istnieją.

– Widywałem znacznie gorsze – rzucił mój przewodnik, kiedy zaparkowaliśmy przed jedną z nich w Dhace. – Przed chwilą minęliśmy kilka.

Ulokowany w nędznym zaułku zakład, który mieliśmy zwiedzić, powstał w początkach XXI wieku, ale był tak zrujnowany, że wydawał się dwa razy starszy. Czterech umundurowanych ochroniarzy – niezbyt groźnie wyglądających starszych mężczyzn – siedziało obok wejścia przy małym stoliku.

– *As-salamu alajkum* – zwrócił się do mnie jeden z nich, unosząc dłoń do twarzy i lekko pochylając głowę.

Jedyną klatką schodową dotarliśmy do recepcji na piętrze. Ściany pokrywała gruba warstwa trudnego do określenia brudu.

Zaproszono nas na herbatę z szefem i zespołem. Podsunięto mi stare drewniane krzesło pokryte łuszczącą się farbą. Mój tłumacz zajął miejsce na plastikowym stołku. Szef rozsiadł się za laminowanym biurkiem na mocno sfatygowanym obrotowym fotelu ze sztucznej skóry, którego wypełnienie wyłaziło przez rozprute boczne szwy. Miałam wrażenie, że wyposażenie biura znaleziono na ulicy.

Przemknęła wiotka dziewczyna o szeroko rozstawionych oczach, w purpurowym sari i mandarynkowej bawełnianej chustce.

– Młoda – rzuciłam cicho do tłumacza.

– Najwyżej piętnastolatka – odparł równie zniżonym głosem.

Po pięciominutowej pogawędce naszego przewodnika z szefem oprowadzono nas po fabryczce. Klatkę schodową – jedyną drogę wyjścia – zagracały wielkie pudła ubrań czekających na wysyłkę do Rosji. Wisząca na podeście tablica pod nagłówkiem „Inicjatywa Społecznej Odpowiedzialności Biznesu" wyliczała w bengali i po angielsku liczne zasady bezpieczeństwa i przepisy pracownicze rzekomo przestrzegane w zakładzie. Przewodnik szepnął:

– To fałsz.

Z ustawionych przy wejściu czerwonych wiader przeciwpożarowych wysypywały się śmieci; duże zbiorniki z czarnego plastiku były spękane i w połowie puste. Weszliśmy do szwalni – długiego, mrocznego pomieszczenia z marnym oświetleniem. Ponad 100 pracowników, od bardzo starych do bardzo młodych (wielu wyglądało na kilkunastolatków), siedziało przy zdezelowanych maszynach, szyjąc w gorączkowym pośpiechu. Podobnie jak dziewczyna, którą widziałam wcześniej, kobiety nosiły sari w żywych kolorach, a na głowach chusty. Wszyscy byli boso. Mimo zawieszonych na ścianach haseł PO PIERWSZE BEZPIECZEŃSTWO i ZAŁÓŻ MASKĘ nigdzie nie zauważyłam chirurgicznych maseczek. Przewody były odsłonięte. Okna, wiele z wybitymi szybami, zakratowane. Podłogę pokrywały skrawki tkanin, nitki i pryzmy gotowych ubrań. Było nieznośnie gorąco – ponad 38 stopni Celsjusza. Małe wiatraczki wzbijały tylko kurz, lecz prawie nie ochładzały powietrza.

Przypominających strychy pięter było więcej; każde przeznaczono do innego zadania. W sali wykończeniowej na stołach piętrzyły się wielkie hałdy czarnych dżinsów. Młode kobiety i mężczyźni, stojąc boso na kawałkach tektury, sprawdzali jakość, odcinali nitki i usuwali wady. W krojowni pracownicy odrysowywali i wycinali papierowe formy ręcznie – a nie komputerowo, co jest normą w legalnie działających współczesnych zakładach. Bele tkanin poniewierały się po podłodze – kolejna przeszkoda utrudniająca ucieczkę, gdyby na sali wybuchł pożar. Krojczy – młody, może 20-letni mężczyzna, tak chudy, że sprawiał wrażenie niedożywionego – trzymaną w prawej ręce starą elektryczną wyrzynarką przesuwał szybko przez grubą na ponad 10 centymetrów

warstwę denimu w kierunku lewej dłoni osłoniętej jedynie rękawicą z metalowej siatki – jakby mogło go to uchronić przed utratą palców. W nowoczesnych zakładach krojenie tkanin jest zautomatyzowane.

Gdy znaleźliśmy się z powrotem na ulicy, przewodnik wyjaśnił, że zakład należy do małżeństwa okulistów, którzy nigdy nie odwiedzili tego miejsca. Zdradził, że powstaje tu odzież dla Walmartu i Lidla, nie wiedział jednak, czy w ramach zlecenia, czy podzlecenia[73].

Podziękowaliśmy za pomoc, wsiedliśmy do naszej starej, pozbawionej pasów bezpieczeństwa toyoty uber i włączyliśmy się do ruchu. Kiedy tkwiliśmy w korku wśród trąbiących non-stop riksz, skuterów i autobusów, mój tłumacz wpisał nazwę zakładu do smartfona, szukając dodatkowych informacji. Wyświetliła się strona domowa szwalni ze zdjęciami uśmiechniętych pracowników w jasnej, czystej sali oraz pracowników sekretariatu w schludnych, nowych boksach biurowych.

Według podanych informacji firma powstała dziewięć lat wcześniej; przy 600 maszynach zatrudniała 700 robotników[74]. Produkowała odzież „100 procent na eksport", a wśród jej klientów znajdowali się podobno francuski Camaïeu, kanadyjski Roadrunner oraz CJ Apparel z Wielkiej Brytanii. Zastanawiałam się, czy przedstawiciel choć jednej z tych marek – albo Rosjanie, których adres widziałam na pudłach zagracających schody – kiedykolwiek postawił stopę w zakładzie.

Ostatecznie właściciel Tazreen Delwar Hossain został aresztowany pod zarzutem zabójstwa zawinionego, co oznacza, że miał świadomość, iż zaniedbania zasad bezpieczeństwa w zakładzie mogą doprowadzić do śmierci pracowników[75]. Rozpoczęty w 2016 roku proces się przeciągał, bo oskarżenie nie zdołało znaleźć świadków, i wciąż jeszcze trwał w listopadzie 2018 roku, w szóstą rocznicę katastrofy[76].

W 2016 roku Sohel Rana oraz 17 innych osób – w tym jego rodzice, inżynier z Rana Plaza, burmistrz Savar, trzech inspektorów rządowych i miejski urbanista – usłyszeli oskarżenia o różne przestępstwa, między innymi o zabójstwo[77]. Rok później Ranę skazano na trzy lata więzienia za nieujawnienie Komisji Antykorupcyjnej rzeczywistej wysokości

prywatnego majątku[78]. Proces w sprawie zabójstwa i innych zarzutów został wstrzymany wskutek apelacji do sądu wyższej instancji. Obie sprawy, choć niezakończone sukcesem, były wydarzeniem bez precedensu w bangladeskiej branży odzieżowej.

Jeszcze w roku 1998 tylko około 15 procent zakładowych kodeksów postępowania zawierało wzmiankę o prawie do zrzeszania się i zawierania umów zbiorowych, mówi Gearhart. Teraz to oczywistość. Marki publikują listy dostawców – rzecz nie do pomyślenia jeszcze pięć lat temu – a jeśli pracownik zginie, wypłacają odszkodowanie.

Tak jak w wypadku innych zmian na lepsze w bangladeskim przemyśle odzieżowym impulsem do zmian stała się katastrofa w Rana Plaza. Marki – kierując się szczerymi wyrzutami sumienia lub, co bardziej prawdopodobne, obawą przed stratami wizerunkowymi – poczuły się zmuszone, by wypłacać skromne sumy za utratę życia lub kończyn.

– Tyle że nie nazywają tego „odszkodowaniem" – jasno stawia sprawę Foxvog. – Tylko „ugodą z Rana Plaza".

Donacja w wysokości 30 milionów dolarów, wynegocjowana od nich przez Kampanię na rzecz Czystych Ubrań, ma ulżyć losowi rodzin pracowników, którzy stracili życie lub zostali ciężko ranni. Ale dostęp do funduszy jest utrudniony.

Shila Begum odniosła poważne obrażenia: musi nosić gorset ortopedyczny i szynę na prawej ręce.

– Miałam zmiażdżone i uszkodzone nerki – tłumaczy. – Z trudem posługuję się prawą ręką.

Nie dostała żadnego odszkodowania od państwa i nic od marek. Z powodu niepełnosprawności nie może pracować, a jako wdowa jest pozbawiona wsparcia rodziny. Musiała zabrać ze szkoły 14-letnią córkę; choć edukacja oficjalnie jest darmowa, Shili nie stać na dodatkowe koszty w postaci książek czy obiadów. O pieniądze na codzienne wydatki, jak wyznała, musi żebrać u krewnych. Zaczyna płakać.

– Kiedy tu przychodzę – dodaje, spoglądając na pustą działkę po Rana Plaza – nie chcę dłużej żyć.

Nowożeniec Hridoy porusza się o kuli i cierpi okropne bóle głowy. Czasami przez sen wyrywa sobie włosy. Podczas jego długiej rekonwalescencji żona opuściła go i dokonała aborcji.

– Katastrofa w Rana Plaza zniszczyła moje życie – mówi, ocierając łzy.

Mimo to w miarę możności stara się je odbudować. Jako jedyny z dziesiątek ocalałych, których poznałam w Savar, zdołał wywalczyć pieniądze z funduszu powierniczego Ugoda z Rana Plaza. Wykorzystał je na otwarcie niewielkiej apteki. Założył też Związek Ocalałych z Rana Plaza w Savar, liczącą 300 członków nieformalną grupę wsparcia spotykającą się raz w miesiącu w jego lokalu, by dodawać sobie otuchy. Niektórym to nie wystarcza: w 2015 i 2016 roku dwóch członków stowarzyszenia popełniło samobójstwo, wieszając się w swoich domach.

W rządzie istnieje opozycja przeciw swobodzie zrzeszania się i zakładania związków zawodowych. W fabrykach mnożą się przypadki wykorzystania seksualnego i fizycznego. Pracownicy wciąż nie otrzymują odprawy, jeśli zakład upadnie.

Nadal też są na łasce marek – nawet jeśli praca została zlecona oficjalnie. Od letniego wieczoru w 2016 roku, kiedy uzbrojeni islamscy bojownicy wdarli się do eleganckiej kawiarni w Dhace, odwiedzanej przez ekspatów oraz cudzoziemców, wzięli 40 zakładników i zamordowali 20, terroryzm stanowi w Bangladeszu stałe zagrożenie[79]. Podczas akcji ratowniczej policji zginęło pięciu terrorystów, dwóch policjantów i dwóch pracowników kawiarni. Przedstawiciele firm modowych natychmiast odwołali zaplanowane wizyty i wycofali z kraju swój personel, budząc niepokój zarówno pracowników, jak właścicieli zakładów[80].

– Co z nami będzie, jeśli kupcy przestaną przyjeżdżać do Bangladeszu? – łkała jedna ze szwaczek, matka dwojga dzieci. Hotele zachodnich sieci otoczono betonowymi barierami, wykrywaczami metalu, aparatami rentgenowskimi i strażnikami uzbrojonymi w wykrywacze materiałów wybuchowych. Branża rozkwitła ponownie.

Trwają niekończące się przepychanki o płacę na poziomie minimum socjalnego. W 2016 roku robotnicy zorganizowali protesty i zażądali natychmiastowych podwyżek[81]. Właściciele i rząd odpowiedzieli

użyciem siły: 55 zakładów zamknięto na tydzień; 1500 zatrudnionych wyrzucono na bruk, 35 aresztowano, 24 odmówiono zwolnienia za kaucją.

– To był dla nas mroczny okres – wspomina Gearhart. – Nigdy dotąd nie zdarzyło się, by tak wielu pracowników trafiło do więzień, było przetrzymywanych równie długo lub nie otrzymało zgody na wyjście za kaucją.

Mark Anner, dyrektor Centrum do spraw Globalnych Praw Pracowniczych Uniwersytetu Pensylwanii, wyjaśnia, dlaczego tak się dzieje:

– Branża ma o b s e s j ę na punkcie zysków kwartalnych. Jak stworzyć długofalową wizję, skoro co trzy miesiące udziałowcy domagają się wzrostu dochodów pod groźbą, że się wycofają? Jak takie podejście wpływa na pracowników?[82]

I na cały Bangladesz?

– Gdyby robotnicy zarabiali przyzwoicie, gospodarka by się rozwijała, bo stać by ich było na lunch lub wizytę u fryzjera – dodaje Gearhart. – Co się stało z inwestycją w pracownika w dzisiejszych czasach? Czy naprawdę są tylko trybikami w maszynie?

TRZY

BRUDNE CIUCHY

ZAPEWNE CZYTAJĄC TE SŁOWA, masz na sobie dżinsy. Jeśli nie, spora szansa, że włożyłeś je wczoraj. Albo że zrobisz to jutro. W każdej chwili, twierdzą antropolodzy, paraduje w nich połowa ludności świata. Co roku powstaje ich pięć m i l i a r d ó w par. Przeciętny Amerykanin posiada siedem[1] – po jednej na każdy dzień tygodnia – i corocznie kupuje cztery nowe[2].

– Żałuję, że to nie ja wynalazłem niebieskie dżinsy – wyznał francuski projektant Yves Saint Laurent. – Mają charakter, są skromne, seksowne i proste – posiadają wszystkie cechy, które staram się nadać swoim kreacjom[3].

Pomijając podstawowe akcesoria jak bielizna czy skarpetki, niebieskie dżinsy to najpopularniejszy artykuł odzieżowy w dziejach. To właśnie ich szyciem zajmowali się liczni pracownicy Rana Plaza, kiedy budynek się zawalił. Dopóki Levi's nie przeniósł – w całości – produkcji za granicę, stanowiły podstawę amerykańskiej branży tekstylnej i odzieżowej. Dżinsy są skrajnie szkodliwe dla środowiska – i kiedy powstają, i w życiu pozagrobowym.

Stanowią urzeczywistnienie tego, co w modzie dobre, tego, co złe, i tego, co poszło na opak.

Oryginalne niebieskie dżinsy szyje się z bawełny, jednej z najstarszych roślin znanych ludzkości – jak się uważa, weszła do uprawy 3500 lat p.n.e. (choć zdaniem niektórych archeologów mogło się to stać w szóstym tysiącleciu p.n.e.). Starożytny historyk grecki Herodot opisywał ją jako „wełnę, która swą pięknością i solidnością przewyższa wełnę owczą"[4]. Kiedy macedoński władca Aleksander Wielki w latach

327–326 p.n.e. najechał Indie, nakazał żołnierzom używać bawełny, którą nazywali „roślinną wełną", na posłania i wyściółkę pod siodła[5]. W 63 roku p.n.e. rzymski urzędnik Publiusz Lentulus Spinther podczas igrzysk apollińskich polecił rozpiąć w amfiteatrze bawełniane markizy dla ochrony przed słońcem[6], a dwie dekady później Juliusz Cezar rozkazał ocienić Forum i drogę łączącą Domus Publica z Kapitolem bawełnianym brezentem[7].

Co roku w przeszło 100 krajach[8] zbiera się około 27 miliardów kilogramów bawełny uprawianej na 33,4 milionach hektarów – największym producentem są Indie; depczą im po piętach Chiny, trzecią pozycję zajmują Stany Zjednoczone[9]. Znajdziemy ją w sieciach rybackich, filtrach do kawy, oprawach książek, bandażach, pampersach, aparatach rentgenowskich – nawet w banknotach: amerykański pieniądz papierowy w 75 procentach składa się z bawełny i w 25 procentach z lnu[10]. Najczęściej jednak wytwarza się z niej odzież: zawiera ją 60 procent całej konfekcji damskiej oraz 75 procent męskiej[11]. Niebieskie dżinsy – 100 procent.

Mimo wygody i ochrony, jaką nam zapewnia, znęcamy się nad nią jak nad mało którym włóknem. Splatamy ją, opryskujemy i ulepszamy, aż – niczym dziewczyna z rozkładówki „Playboya" – przestanie przypominać samą siebie.

Bawełna nieekologiczna – zwana w branży „konwencjonalną" – to jedna z najbardziej szkodliwych upraw rolniczych[12]. Na jej ochronę idzie jedna piąta środków owadobójczych – oraz ponad 10 procent pestycydów – choć zajmuje zaledwie 2,5 procent gruntów ornych świata[13]. Osiem z 10 najpowszechniej stosowanych w USA pestycydów bawełnianych zostało zakwalifikowanych przez Światową Organizację Zdrowia jako „niebezpieczne"[14].

Konwencjonalna bawełna ma też niebywałe pragnienie: wyhodowanie jednego kilograma pochłania przeciętnie 10 tysięcy litrów wody[15]. Do jej przetworzenia potrzeba jeszcze więcej: około 19 tysięcy litrów na wytworzenie jednego T-shirtu i pary dżinsów[16]. Jeśli

produkcja odzieży utrzyma obecne tempo, w roku 2030 zapotrzebowanie na wodę o 40 procent przewyższy światowe zasoby[17].

Na temat powstania denimu i dżinsów krąży wiele legend. Zdaniem niektórych historyków wytrzymały, barwiony indygiem bawełniany diagonal pochodzi z miasta Nîmes na południu Francji – czyli *de Nîmes*, jak mawiają Francuzi. Inni utrzymują, że wywodzący się z Genui – po francusku *Gênes* – Krzysztof Kolumb użył tego płótna na żagle, a genueńscy marynarze nosili spodnie z niebieskiej bawełny.

Obecnie uczeni badacze mody twierdzą, że denim, jaki dziś znamy, narodził się w tkalniach Manchesteru (w amerykańskim stanie New Hampshire) w XIX wieku i został ochrzczony „jean". Jego budowa zawsze była prosta: strona wierzchnia, nazywana „osnową", składa się z dwóch lub trzech nitek przędzy, zwykle granatowej, tkanych razem jak jedna; strona spodnia, nazywana „wątkiem", to pojedyncza nić w kolorze białym lub innym jasnym odcieniu, nadająca tkaninie efekt trójwymiarowości. Istnieje też odmiana lepszej jakości, zwana „*selvedge*". Tka się ją na starszych krosnach czółenkowych (o połowę węższych od najpowszechniej stosowanych o szerokości 150 centymetrów) z ciągłą nicią wątku. Denim *selvedge* jest bardziej zwarty i solidniejszy, z tkanymi brzegami, by się nie strzępił – stąd określenie *self edge*, czyli „z własnym brzegiem". Miłośnicy takich dżinsów podwijają nogawki, by odsłonić „krajkę" niczym znak firmowy.

Pierwotnie przędzę z New Hampshire farbowano naturalnym indygiem otrzymywanym z roślin hodowanych na amerykańskim Południu. To jeden z najstarszych naturalnych barwników znanych ludzkości, pozyskiwany między innymi z liści roślin z rodzaju *Indigofera*. W Stanach Zjednoczonych jako pierwsi zbierali indygowiec niewolnicy Elizy Lucas Pinckney, Antiguanki angielskiego pochodzenia, w połowie XVIII wieku[18]. Posiała nasiona przysłane jej przez ojca, generała porucznika Antigui, na rodzinnej plantacji w Karolinie Południowej. Przy indygowcu, podobnie jak przy bawełnie, zatrudniano niewolników i wkrótce stał się jedną z najbardziej lukratywnych upraw południowej kolonii[19].

Denim pozostał tkaniną niszową do początków lat 70. XIX wieku, kiedy to Jacob Davis, krawiec z Reno w Nevadzie, zwrócił się z prośbą do swego dostawcy tkanin Leviego Straussa, urodzonego w Bawarii imigranta z prężnym biznesem odzieżowym w San Francisco. Chodziło o pomoc w masowej produkcji najnowszego wzoru roboczych spodni, wzmacnianych metalowymi nitami w punktach największych napięć. Okazały się tak wielkim przebojem wśród górników, farmerów i robotników, donosił Davis, „że nie mogę ich nastarczyć".

Jeśli Strauss wniesie opłatę patentową w astronomicznej kwocie 68 dolarów, proponował Davis, mogliby zostać partnerami biznesowymi i produkować nitowane spodnie w San Francisco[20]. Do listu dołączył dwa próbne egzemplarze – jeden z beżowego płótna nazywanego „duck", a drugi z denimu. Straussowi spodobało się to, co zobaczył, więc wystąpił o patent, który przyznano 20 maja 1873 roku. Davis zamieszkał w San Francisco i już po kilku tygodniach nadzorował produkcję pierwszej partii dżinsów Levi Strauss & Co. Spodnie krojone z denimu utkanego przez Amoskeag Manufacturing Company z New Hampshire szyło 50 szwaczek w nowej fabryce duetu przy Market Street[21]. Firma do dziś projektuje i sprzedaje większość dżinsów na rynku. To jedna z marek odzieżowych, które odniosły największy sukces w historii.

Najstarsze lewisy można obejrzeć w archiwum ulokowanym w Levi's Plaza, kompleksie biurowym z brunatnej cegły i ciemnego szkła, wzniesionym w początkach lat 80. XX wieku naprzeciw Embarcadero w San Francisco. Opiekę nad nim sprawuje zatrudniona w firmie historyk Tracey Panek, życzliwa i pełna zapału kobieta w średnim wieku, przypominająca bibliotekarkę ze szkoły podstawowej[22].

W pewien słoneczny piątek jesienią 2017 roku Panek – w czarnych dżinsach marki Levi's, spranej kurtce z błękitnego dżinsu i w jasnoczerwonym golfie, być może stanowiącym aluzję do charakterystycznej szkarłatnej naszywki firmy – pozwoliła mi obejrzeć najbardziej udane modele z klasycznej kolekcji. Zaczęłyśmy od 1879 roku. Panek włożyła białe bawełniane rękawiczki, wysunęła szufladę jednego z trzech ognioodpornych sejfów, a potem ostrożnie wyjęła spodnie i ułożyła je na długim stole w archiwum.

Były krótkie, szerokie i wypłowiałe do barwy rozbielonego błękitu, ze stuletnim brudem wżartym w tkaninę na udach tak głęboko, że nie usunęłoby go żadne pranie. Panek wyjaśniła, że ponieważ dżinsy nie były tanie, górnicy naprawiali je i przekazywali jeden drugiemu, póki się zupełnie nie zdarły.

– Nazywam je pierwszym zrównoważonym artykułem odzieżowym, bo można je było załatać i oddać komuś innemu – wyjaśnia.

W roku 1890 Strauss i Davis wprowadzili nowy krój nazwany „501" od numeru partii. Panek pokazała mi parę z tamtej epoki. Uszyte z denimu zwanego „XX", czyli ekstramocnego, miały guziki do przypięcia szelek (zamiast szlufek na pasek), zapinany również na guziki rozporek i cztery kieszenie – trzy z przodu, wliczając małą na zegarek, oraz jedną z tyłu; piątą kieszeń na pośladku dodano w 1901 roku. Od tamtego czasu krój pięćsetjedynek nie uległ zmianie.

Dochody z imperium błękitnych dżinsów uczyniły Straussa jednym z najbogatszych obywateli Kalifornii. W tej roli było mu całkiem do twarzy: mierzący 167 centymetrów i lekko otyły, paradował zawsze w nienagannym trzyczęściowym garniturze z ciemnego sukna, jedwabnym krawacie i cylindrze[23]. Nie nosił dżinsów własnej firmy. Nigdy się też nie ożenił, twierdząc: „Mój interes to całe moje życie". Gdy zmarł w wieku 73 lat w 1902 roku, znaczna część jego wartego blisko 1 667 000 dolarów majątku trafiła do miejscowych organizacji dobroczynnych, a firma przeszła na jego czterech siostrzeńców[24]. Zarząd przejął jeden z nich, Sigmund Stern, wraz ze swoim zięciem Walterem Haasem[25]. Zmodernizowali projekt spodni, zastępując guziki przy rozporku zamkiem i dodając szlufki. I choć wciąż nabywali denim od Amoskeag Mills, znaleźli dodatkowego dostawcę z Południa: firmę White Oak Cotton Mills z Greensboro w Karolinie Północnej, należącą do braci Cone.

W połowie lat 90. XIX wieku bracia Moses i Ceasar (*sic!*) Cone, pochodzący podobnie jak Strauss z Bawarii, założyli tkalnię Cone Mills. Słysząc o sukcesie Straussa na dalekim Zachodzie, zwietrzyli świetny interes i urządzili fabrykę denimu w nieczynnej stalowni; ponieważ leżała w pobliżu pól bawełny i odziarniarek, nazwali ją Proximity

Manufacturing. W 1905 roku otwarli drugi obiekt, White Oak Cotton Mills, ochrzczony na cześć rosnącego w okolicy majestatycznego dwustuletniego dębu.

Znaczną część wytwarzanego tam denimu farbowali syntetycznym indygiem, wynalezionym przez niemieckiego chemika Adolfa von Baeyera i wprowadzonym na rynek przez BASF (Badische Anilin und Soda Fabrik) w 1897 roku. W odróżnieniu od naturalnego było dostępne przez cały rok i nie zagrażały mu zarazy czy zła pogoda. Owszem, wytwarzano je z całej gamy chemikaliów – z których część, o czym wiemy dzisiaj, jest szkodliwa dla środowiska. Za to miało stałą jakość i niższą cenę, dzięki czemu zakład taki jak Cone Mills mógł wytwarzać i farbować denim przez 12 miesięcy w roku. Do 1914 roku produkcja naturalnego indyga upadła, by nigdy się nie odrodzić. Za to White Oak z czasem stała się największym producentem denimu na świecie, a Moses zyskał tytuł Króla Denimu.

W 1915 roku siostrzeńcy Leviego Straussa spotkali się z Cone'ami w sprawie dostaw denimu z White Oak. Strony szybko doszły do porozumienia przypieczętowanego, jak zaczęto to określać w podręcznikach historii, „złotym uściskiem dłoni". Od tamtej pory Cone był wyłącznym dostawcą tkaniny do produkcji modelu 501. Popularność błękitnych spodni rosła zaś nieustannie, póki w latach 70. XX wieku nie otrzymały nieoczekiwanego ciosu – i to ni mniej, ni więcej, tylko ze strony Siódmej Alei.

Na fali ruchu wyzwolenia kobiet i rosnącej popularności swobodniejszego stylu projektanci z Nowego Jorku wymarzyli sobie nową kategorię mody: dżinsy dizajnerskie. Wąskie nogawki i podkreślający pośladki krój wyrażały hedonizm tamtej epoki oraz szyk Madison Avenue, przy której ulokowały się butiki luksusowych marek.

– Dżinsy to seks – zauważył Calvin Klein. – Im bardziej obcisłe, tym lepiej się sprzedają[26].

Na potwierdzenie tej tezy w reklamie własnych spodni z 1980 roku obsadził 15-letnią aktorkę i modelkę Brooke Shields. „Chcesz wiedzieć, co mnie dzieli od moich calvinów?", mruczała dziecinnym głosikiem, siedząc z szeroko rozłożonymi nogami; miała na sobie dżinsy i szarobrązową bluzkę. „Nic". Reklama była tak prowokacyjna, że

nowojorskie filie ABC i CBS szybko jej zakazały[27]. Zdążyła jednak rzucić czar: w tydzień po pierwszej emisji Klein sprzedał 400 tysięcy par spodni, a w kolejnym miesiącu – dwa miliony[28]. Zbyt poszybował, osiągając rekordową wysokość: tylko w roku 1981 kupiono ich pół miliarda[29].

Do lat 70. XX **w.** spory segment rynku stanowiły dżinsy ze sztywnego, kurczącego się w praniu – czyli niedekatyzowanego – denimu. (Dekatyzowaną bawełnę znano od początku lat 30. XX wieku, ale branża denimowa zainteresowała się nią dopiero w latach 60., kiedy powszechną praktyką stało się spieranie fabryczne)[30]. Niedekatyzowane dżinsy należało kupić o rozmiar lub dwa za duże, a następnie wyprać lub – w idealnym wypadku – włożyć na siebie i wejść do wanny pełnej wody. Serio.

By je zmiękczyć, trzeba było po prostu w nich chodzić. Długo. Zanim dopasowały się do sylwetki, upływało dobrych sześć miesięcy. Po paru latach – l a t a c h – obrąbki i krawędzie kieszeni mogły się wystrzępić albo materiał mógł pęknąć na kolanie. Tkanina płowiała na pudrowy błękit z rozchodzącymi się promieniście od rozporka ciemniejszymi smugami. Doprowadzenie dżinsów do szczytowej formy wymagało sporo czasu i poświęcenia.

Tak było, dopóki w latach 80. nie spopularyzowano przecierania (*stonewashing*). Niedekatyzowane dżinsy wrzucano do przemysłowych pralek wraz z kawałkami pumeksu i wirowano tak długo, aż denim odpowiednio się wytarł. (Produkująca odzież *casual* firma Guess z Los Angeles słynęła ze swojego systemu ścierania dżinsów przez siedem godzin – taki maraton uchodzi dziś za koszmar dla środowiska)[31]. Niekiedy dżinsy postarzano dalej za pomocą kwasu, papieru ściernego, tarników i pilników, by nadać im pozory znoszenia, wcześniej uzyskiwanego kosztem wielkiego wysiłku. Operację, nazwaną „wykańczaniem", przeprowadzano w „pralniach": wyrastających niczym grzyby po deszczu obiektach, obecnie przetwarzających tysiące par dziennie.

Niektóre – szczególnie w Los Angeles, amerykańskim centrum „obróbki wykańczającej" – są wysoce zaawansowane technologicznie i przestrzegają surowych norm BHP oraz ochrony środowiska. Wiele jednak tego nie robi, o czym mogłam się przekonać w mieście Ho Chi Minh w parny poranek w kwietniu 2018 roku.

Wietnamski przemysł tekstylny i odzieżowy jest zarazem stary i młody: tutejsze kobiety od stuleci przędły i tkały z jedwabiu znakomitej jakości tkaniny do domu i na odzież, lecz fabryki w stylu Arkwrighta, wypluwające tonami materiały i artykuły odzieżowe, były rzadkością aż do połowy XX wieku. Przez dziesięciolecia branże tekstylna i odzieżowa miały niewielki udział w PKB: kiedy odwiedziłam Wietnam na początku 1993 roku i jechałam z Hanoi na południe do Da Nang, widziałam kilka fabryk, ale – jak dowodziły szmaragdowe tarasy ryżowe pokrywające znaczne obszary – było oczywiste, że gospodarka opiera się głównie na rolnictwie.

Umowy handlowe i globalizacja zmieniły tutejszy krajobraz. Do roku 2018 w Wietnamie powstało około sześciu tysięcy firm wytwarzających tkaniny i odzież; zatrudniały 2,5 miliona pracowników, odpowiadając za mniej więcej 16 procent eksportu i przynosząc ponad 30 miliardów dolarów dochodu[32]. Eksperci są zdania, że do roku 2020 ta ostatnia wartość wzrośnie do 50 miliardów.

Znaczna część zleceń dotyczy wykańczania denimu. W 2012 roku obroty sektora produkcji dżinsów wynosiły 600 milionów dolarów; oczekuje się, że do 2021 roku się podwoją[33].

Wraz z miejscowym ekspertem do spraw denimu podjechaliśmy pod zaniedbaną, przypominającą magazyn fabrykę za potężną bramą na przemysłowych peryferiach Ho Chi Minh. We wnętrzu, gdzie trudziło się około 200 młodych Wietnamczyków, świeciły słabe jarzeniówki, a temperatura z pewnością sięgała 38 stopni Celsjusza. Wielkie wentylatory z terkotem próbowały ochłodzić salę. Na próżno.

Na metalowych stołach i niskich wózkach piętrzyły się stosy nieskazitelnych dżinsów o barwie nocnego nieba. Młodzi mężczyźni w żółtych T-shirtach, spodniach – zwykle dżinsach – i sięgających kolan gumiakach ładowali je do dwóch tuzinów monstrualnych maszyn

piorących. Inni młodzieńcy w kaloszach wyciągali z wnętrza machin kłęby ociekających wodą spodni. Podłogę pokrywała dwucentymetrowa warstwa granatowej wody. Mężczyźni nie nosili rękawic i dłonie mieli zafarbowane na czarno.

Część maszyn, starszego typu, wymagała 20 litrów wody do wyprania jednego kilograma, czyli trzech par dżinsów. Inne były mniej żarłoczne, zużywając tylko pięć litrów wody na kilogram tkaniny. Producenci „wiedzą, jaki to marnotrawny proces", wyjaśnił mój przewodnik.

A także kosztowny: ścieki należy oczyścić; wietnamskie pralnie (na szczęście) nie mogą ich już zrzucać wprost do rzek. Po drugiej stronie miasta widziałam kanał, do którego całymi latami spuszczano zanieczyszczenia z pralni dżinsów. Woda przypominała smołę, a od smrodu chciało się wymiotować.

Trudno jednak nakłonić właścicieli zakładów do zmiany metod.

– Ich biznes polega na praniu, a nie zamartwianiu się o los planety – wyjaśnia dżinsowy ekspert.

Mokre spodnie ładowano do ogromnych kontenerów i przewożono do innej sali, gdzie trafiały do olbrzymich suszarek. Część traktowano chemikaliami i wypiekano w gigantycznym piecu, by stworzyć imitację promienistych odbarwień. Nazywa się to „suchym procesem".

W hali postarzania młodzi mężczyźni i kobiety w T-shirtach błękitnych jak niebo – każdy dział miał przypisany inny kolor – ręcznie piaskowali spodnie na kolanach i udach, niczym cieśle obrabiający drewno. Niektórzy dla ochrony przed denimowym pyłem nosili medyczne maseczki, ale większość nie miała żadnej osłony.

Werwa, z jaką oddawali się pracy, budziła lęk: wystarczyła niespełna minuta, by zmasakrować dziewiczą parę spodni. Działali w wielkim skupieniu – nie odzywali się i nie zauważali niczego wokół. Każde potknięcie oznaczało niższą wypłatę. W czasach mojej wizyty piaskarz przerabiał minimum 400 par dżinsów dziennie, sześć dni w tygodniu – nie licząc nadgodzin.

A mówimy o postarzaniu r ę c z n y m. Maszyny pracują znacznie szybciej. Obserwowałam kobietę atakującą szorty z uciętymi nogawkami czymś w rodzaju ogromnego dentystycznego wiertła

wydającego dźwięk tak przenikliwy, że skruszyłby kryształ. W dziesięć sekund doprowadziła kieszenie z przodu i z tyłu oraz szwy szortów do modnie złachmanionego stanu. Sześć par na minutę. Od rana do nocy. Nie nosiła maski, choć w pomieszczeniu trudno było nie kichać.

Ponoć tak samo jest w pralniach Xintangu, chińskiego miasta w prowincji Guangdong, roszczącego sobie prawo do tytułu dżinsowej stolicy świata[34]. Co roku 200 tysięcy pracowników z trzech tysięcy tamtejszych fabryk i warsztatów wytwarza 300 milionów par dżinsów – 800 tysięcy par d z i e n n i e. Oczyszczalnię zamknięto przed wieloma laty, więc farbiarnie spuszczają ścieki bezpośrednio do Dong Jiang, dopływu Rzeki Perłowej. Zmętniała do tego stopnia, że życie w niej zamarło. Jak raportował Greenpeace, w korycie rzeki stwierdzono wysoki poziom ołowiu, miedzi i kadmu. Ulice Xintangu pokrywa błękitny pył. Wielu pracowników branży odzieżowej podobno cierpi na podrażnienia skóry, bezpłodność i infekcje płuc.

Wcale nie musiało do tego dojść, stwierdziła Sally Fox, specjalistka w sprawach bawełny[35]. W pewien wczesnojesienny ranek siedziałyśmy przy prostym drewnianym stole w podwójnej przyczepie mieszkalnej, ustawionej na terenie Viriditas Farm, należącej do Fox 52-hektarowej ostoi w Capay Valley na północ od Sacramento. Pod ścianami pomieszczenia stały stosy kartonowych pudeł i rzędy dębowych szafek na akta wypchane informacjami o bawełnie: badań, zamówień, próbek materiałów. Okna były otwarte. Ciszę mąciło tylko beczenie merynosów na pastwisku, pianie koguta na podwórzu i szmer północnego wiatru w drzewie ocieniającym przyczepę od frontu. Fox, mierząca metr siedemdziesiąt wzrostu, z oszronionymi bielą włosami ściętymi na pazia i promieniejąca szczerym uśmiechem, miała na sobie jasnobłękitną batystową tunikę i dżinsy z karmelowego denimu. Twarz bez śladu makijażu pokrywały zmarszczki stosowne do wieku – 61 lat – a turkusowe oczy spoglądały bystro.

Wybrałam się do niej, bo wiele osób w branży uważa ją za matkę współcześnie uprawianej bawełny organicznej. Rodowita mieszkanka Karoliny Północnej, swoje pierwsze wrzeciono kupiła jako 12-latka (za

pieniądze otrzymane za opiekę nad maluchami) i zabrała się do przędzenia wełny, bawełny – wszystkiego, co jej wpadło w ręce. W 1979 i 1980 roku w Korpusie Pokoju w Gambii pomagała opracować naturalne metody walki ze szkodnikami. Od mniej więcej 40 lat tworzy nowe odmiany i uprawia barwną bawełnę organiczną w Arizonie i Kalifornii.

Kolorowa bawełna jest znana, odkąd pierwszy raz udomowiono *Gossypium barbadense*; występuje w wielu odcieniach: brązowym, beżowym, zielonym, błękitnym. Chińczycy z bladożółtej odmiany tkali płótno zwane nankinem, popularne w amerykańskich koloniach, powiedziała Fox, gdy gawędziłyśmy w przyczepie.

– Każdy chciał mieć złote nankinowe spodnie.

Po magisterium zaczęła pracę u niezależnego hodowcy roślin Roberta Dennetta w okolicach Davis w Kalifornii. Sprzątając pewnego dnia szklarnię, znalazła w szufladzie paczuszkę brązowej bawełny. Włókno było krótkie, słabe i szorstkie, wspomina. Ale oczarowało ją i pomyślała: „Gdyby dało się je prząść, zyskałoby popularność, bo nie trzeba go farbować".

Zamówiła nasiona z Departamentu Rolnictwa i posadziła je w doniczkach w szklarni Dennetta.

Tak ją zachwyciły, że obsadziła nimi tysiącmetrową działkę w pobliżu Bakersfield, stolicy kalifornijskiego rolnictwa bawełnianego.

– W następnym roku – wspomina – wydzierżawiłam cztery tysiące metrów kwadratowych, potem dwa hektary, cztery i pół i tak dalej. – Odkryła, że taniny nadające włóknom barwę zarazem w naturalny sposób chronią roślinę przed chorobami i owadami, więc stosowała metody ekologiczne w czasach, kiedy, jak mówi: – Nikt nie hodował organicznej bawełny. Nikt.

By sprzedawać swój produkt, któremu nadała nazwę FoxFibre, założyła firmę Natural Cotton Colours Inc., nawiązała współpracę z niezależnymi projektantami mody i zaczęła zdobywać zamówienia. Między innymi od firmy Levi's. Z bawełny Fox utkano karmelowy denim; Dan DiSanto, jej znajomy pracujący w tamtym czasie jako projektant Levi'sa, uszył z niego nową linię spodni. Dżinsy, które Fox

miała na sobie podczas naszego spotkania na farmie, powstały właśnie z tej tkaniny.

Levi's i Fox zawarli trzyletni kontrakt. Ona dostarczy nasiona kolorowej bawełny farmerom z Zachodniego Teksasu, by ją zasiali, uprzędli i przerobili na denim we własnej, spółdzielczej tkalni. Levi's kupi gotową tkaninę i sporządzi z niej odzież. W pierwszym roku rolnicy obsiali nasionami Fox 40 hektarów, a Levi's nabył denim. W drugim roku zamówienie zwiększono do 400 hektarów, a w trzecim do 1200 hektarów.

– Farmerzy zarobili mnóstwo pieniędzy – wspomina Fox. – Byli bardzo szczęśliwi.

Podobnie jak Levi's. Dżinsy i kurtki zyskały „szaloną popularność", dodaje.

Kiedy Fox doszła do 400 hektarów, Bob Haas, szef Levi'sa, cioteczny prapraprawnuk Straussa, oświadczył:

– To może zmienić świat. Jeśli dostarczysz nasiona pozwalające obsiać czterdzieści tysięcy hektarów, dam radę, zdołam tego dokonać.

– Potrzebuję dwóch lat – odparła – ale to wykonalne.

– Proszę, zrób tak – powiedział.

Tym razem nie podpisali umowy.

– Postawiłam to sobie za cel, bo bardzo chciałam mieć swój wkład w zahamowanie tej gigantycznej katastrofy naturalnej – tłumaczy. – Zaryzykowałam własną firmę. Wyprodukowałam nasiona, choć kosztowało mnie to milion dolarów, i byłam gotowa obsiać czterdzieści tysięcy hektarów.

Kiedy pracowała nad projektem, Levi's przechodził kryzys zarządzania.

W 1996 roku, gdy marka zadeklarowała rekordowy obrót 7,1 miliarda dolarów – wyższy niż Nike – Haas rozpoczął wykup lewarowany[36]. Transakcja dała prawo głosu grupie krewnych, ale doprowadziła do 3,3-miliardowego długu, który został odnotowany na giełdzie, co postawiło firmę w trudnej sytuacji finansowej.

Jak się okazuje, rok 1996 stanowił kulminację: w kolejnych latach zyski nagle spadły, bo Levi's stracił udział w rynku na rzecz agresywnych start-upów. Poleciały głowy.

Kiedy Fox przyjechała do San Francisco na spotkanie z nowym kierownictwem – Haas wciąż był dyrektorem naczelnym – jak wspomina:

– Wiceprezes zaczął perorować, że nienawidzi brązów i zieleni. „Widziała pani kiedykolwiek zielony samochód?", rzucił.

Levi's anulował zamówienie. Firma Natural Cotton Colours wystąpiła o reorganizację pod nadzorem sądu.

Fox patrzy w milczeniu przez okno na prerie Karoliny Północnej.

– Straciłam wszystko.

PRZEZ ZNACZNĄ CZĘŚĆ XX **WIEKU** Levi's uchodził w branży odzieżowej za firmę kierującą się etyką[37]. Częściowo dlatego, że krewni właściciela – potomkowie Straussa, Haasowie – byli pobożnymi żydami kontynuującymi tradycje dobroczynne i filantropijne, a częściowo ponieważ główna siedziba Levi'sa znajdowała się w liberalnym San Francisco. W latach 70. dyrektor naczelny Walter Haas Jr. zatrudniał doradcę od etyki religijnej, pomagającego prowadzić biznes w sposób bardziej odpowiedzialny. O marce zrobiło się głośno, gdy w połowie lat 70. wycofała się z Indonezji z powodu wszechobecnej korupcji oraz postanowiła nie wkraczać na rynek RPA ze względu na rasistowską politykę apartheidu uprawianą przez tamtejszy rząd. W początkach lat 80. Levi's jako jedna z pierwszych amerykańskich firm zareagował na epidemię AIDS, modyfikując korporacyjne standardy tak, by wspierać HIV-pozytywnych pracowników.

Kiedy w 1984 roku ster przejął Bob, syn Waltera Jr. i ekswolontariusz Korpusu Pokoju na Wybrzeżu Kości Słoniowej, etos się nie zmienił.

– To coś więcej niż paternalizm – oświadczył w 1990 roku. – Wartości spółki – to co sobą reprezentuje, w co wierzą jej właściciele – są kluczowe dla sukcesu konkurencyjnego[38].

Teraz jednak firma szła na dno. Nastolatkowie wybierali atrakcyjniejsze propozycje np. od Gap czy Tommy Hilfiger, a konsumenci mody luksusowej – gorące, nowe marki. By zrekompensować groźny spadek dochodów, Levi's zaczął sprzedawać w dyskontach takich jak Kohl's, jeszcze bardziej nadwerężając swoją reputację[39]. „Levi's stracił wizję tego, kim jest", stwierdziła w pewnym momencie analityk rynku odzieżowego, Josie Esquivel z Morgan Stanley Dean Witter, banku inwestycyjnego świadczącego usługi doradztwa finansowego. Utracił „prestiż".

Oraz kompas moralny. Wraz z zyskami ulotniły się firmowe zasady. W 1997 roku – trzy lata po NAFTA – Levi's ogłosił zamknięcie 14 zakładów w Stanach Zjednoczonych i Europie[40], powołując się na wysokie koszty pracy[41].

Cios dla pracowników oraz dla miast, w których firma działała przez wiele dziesięcioleci, był brutalny, usłyszałam od Annabelle Nichols[42]. Gdy poznałam tę mieszkankę Południa w 2016 roku, mimo swoich 74 lat trzymała się prosto jak trzcina. Pierwsze cztery dekady swojej kariery w przemyśle odzieżowym przepracowała w fabryce Levi'sa Cherry Street w Knoxville w stanie Tennessee.

Zakład w Knoxville był największym należącym do firmy w Ameryce Północnej[43]. Powstał w 1953 roku[44] w dawnym składzie tytoniu, podzielonym na cztery sekcje – każda wielkości boiska do futbolu – za pomocą ścian z pustaków i stalowych przesuwanych drzwi[45]. Przytłaczającą większość zatrudnionych – 95 procent – stanowiły kobiety. Pracowały od poniedziałku do piątku od 7.00 do 15.30 (w soboty od 6.00), szyjąc 20 tysięcy par niebieskich dżinsów na dzień obok spodni khaki i „garniturowych", opowiada Nichols. Pozostałych pięć procent personelu stanowili mężczyźni i to oni zarządzali produkcją. Kobiet na kierowniczych stanowiskach nie było; te którym powierzono dozór nad pracownikami, nazywano „nadzorczyniami". Płacono im mniej niż mężczyznom i podlegały im w hierarchii. Nichols zaczęła pracę w 1961 roku jako 19-latka i po siedmiu latach awansowała na nadzorczynię.

W poniedziałek 3 listopada 1997 roku – dzień przed wyborami – gdy piętro fabryki wibrowało od zwykłego hałasu przypominającego ostrzał z kartaczownicy Gatlinga, stanowczy głos dobiegający z głośników polecił robotnicom wyłączyć maszyny[46].

Kiedy w ogromnym pomieszczeniu zrobiło się cicho, głos podjął ze smutkiem:

– Mamy druzgocącą wiadomość…

Fabryka do końca roku zamknie produkcję.

Pracownice zaczęły płakać przy swoich stanowiskach.

W tamtym czasie Levi's zatrudniał 37 500 osób w ponad 50 zakładach na całym świecie. Trzydzieści dwa znajdowały się w Stanach Zjednoczonych, pięć w Kanadzie. Ogłoszono natychmiastowe zamknięcie 11, w tym Cherry Street. Oznaczało to zwolnienie niemal 6400 pracowników produkcji – 1800 w Knoxville – czyli 34 procent siły roboczej firmy w Stanach Zjednoczonych.

Levi's przysięgał, że nie przenosi produkcji za granicę: jak tłumaczył rzecznik prasowy, przyczyną redukcji były malejące wydatki konsumentów na odzież: ich wielkość spadła z siedmiu procent dochodów w latach 80. do czterech procent w latach 90.[47] Firma zaoferowała hojne odprawy oraz doradztwo zawodowe, jak to nazywała, „przesuwanym pracownikom"[48]. Tylko w tamtym roku Levi's obciął zatrudnienie w zakładach na całym świecie o blisko 43 procent[49].

Wszystko to nie złagodziło w istotny sposób bolesnych zwolnień. Nichols na krótko przeszła na emeryturę, po czym wróciła do pracy jako kierownik produkcji w Omega Apparel ze Smithville w Tennessee, szyjącej mundury wojskowe.

Nie wszyscy mieli tyle szczęścia.

– Straciliśmy mnóstwo świetnych ludzi – powiedziała. – Wielu zmarło wkrótce potem.

Obroty Levi'sa nadal leciały na łeb na szyję – dochody spadły do 5,1 miliarda dolarów, o 23 procent w ciągu trzech lat[50]. Ogłoszono zamknięcie kolejnych fabryk, by „zapewnić firmie większą

elastyczność", wyjaśniał prezes amerykańskiego oddziału John Ermatinger[51]. Niemniej Bruce Raynor, sekretarz-skarbnik Związku Pracowników Branży Odzieżowej, Przemysłowej i Tekstylnej, nie dał sobie zamydlić oczu, nazywając to „decyzją, by dołączyć do wyścigu na dno".

Przeprowadzenie likwidacji – oraz całkowitej zmiany kursu – firma zleciła nowo zatrudnionemu dyrektorowi naczelnemu, 52-latkowi Philipowi Marineau, do niedawna pełniącego funkcję prezesa i dyrektora naczelnego Pepsi-Coli na Amerykę Północną[52]. Był pierwszym szefem Levi'sa nienależącym do rodziny Straussów. (Haas pozostał przewodniczącym rady nadzorczej). Marineau oświadczył, że użyje takich samych metod, jak przy sprzedaży Gatorade i Mountain Dew, ponieważ – co stwierdził bez ironii – napoje gazowane „nie różnią się od biznesu modowego".

Plan był prosty: Levi's „z firmy prowadzącej własną produkcję musi się zmienić w kreatora, marketingowca i dystrybutora odzieży", oznajmił Marineau. Innymi słowy, zamierzał zlecać c a ł ą produkcję, a tę z kolei miano podzlecać coraz niżej i niżej.

Oznaczało to likwidację ostatnich zakładów Levi'sa – w tym otwartej w 1906 roku „fabryki matki" przy Valencia Street w San Francisco oraz działającego od 43 lat zakładu w Blue Ridge w Georgii, liczącym 1400 mieszkańców miasteczku w Appalachach. W poprzednim roku Levi's zwolnił 300 pracowników Blue Ridge. Teraz zamierzał się pozbyć pozostałych 400.

Byli to robotnicy fizyczni. Większość otrzymywała 8–14 dolarów na godzinę za prace w rodzaju doszywania szlufek, mocowania nitów i wszywania zamków błyskawicznych do dżinsów[53]. Niektórzy zarabiali zaledwie 20 tys. dolarów rocznie[54]. Firma jednak wynagradzała im niskie zarobki, hojnie łożąc na społeczność – wspierała szpital, szkoły, domy opieki, bibliotekę publiczną oraz zespoły Małej Ligi. W 2001 roku przekazała straży pożarnej 10 tysięcy dolarów na nowy system łączności, a w każde Boże Narodzenie wysyłała skromne paczki z kosmetykami lub nieco gotówki starszym klientom miejscowego ośrodka zdrowia. Na przestrzeni lat dołożyła kilka tysięcy

dolarów do pierwszego mobilnego defibrylatora w hrabstwie i pomogła sfinansować tzw. „szczęki życia" (narzędzie hydrauliczne, ułatwiające ratowanie ofiar wypadków samochodowych), zakup lokówek elektrycznych na kurs kosmetyczny oraz oświetlenie stadionu.

– Po prostu fundowali nam mnóstwo rzeczy, na które inaczej nie byłoby nas stać – tłumaczy dyrektor szkoły średniej Doug Davenport.

To się skończyło. Blue Ridge stało się symbolem upadku gospodarczego i społecznego, jaki powodują w małych przemysłowych miasteczkach całej Ameryki krótkowzroczne, napędzane żądzą zysku decyzje zapadające na posiedzeniach zarządu – na przykład o przeniesieniu produkcji za granicę.

Władze stanu uruchomiły biuro pośrednictwa, chcąc pomóc zwolnionym pracownikom Levi'sa w znalezieniu nowych posad – niełatwe zadanie, skoro tylko nieliczni mieli dyplom ukończenia szkoły średniej[55]. Miejscowe dzieciaki rezygnowały z lekcji pływania w centrum rekreacyjnym, bo ich rodziców, byłych pracowników fabryki, nie stać było na wpisowe w wysokości 20 dolarów. Wiele rodzin wyjechało za pracą, w efekcie liczba uczniów zmalała i zarząd szkoły musiał zwolnić nauczycieli. Dochody hrabstwa spadły, co wymusiło cięcia usług publicznych.

– Z pieniędzmi będzie krucho – oznajmił Bernie Hodgkins, dyrektor do spraw rekreacji hrabstwa Fannin. – I czuję, że to zrujnuje nasze małe hrabstwo.

Levi's zebrał baty w krajowej prasie za wycofanie się z Blue Ridge – lecz nie ostudziło to zapału Marineau. Wręcz przeciwnie. Pozbył się w sumie 25 tysięcy pracowników[56]. Swoich decyzji bronił w wywiadzie udzielonym „San Francisco Chronicle": „Z punktu widzenia sprawiedliwości nie ma sensu twierdzenie, że obywatel San Antonio zasługuje na pracę bardziej niż mieszkaniec Pakistanu".

W szczytowym okresie zwolnień w 2004 roku zarobki Marineau w postaci pensji, premii oraz długoterminowych dodatków motywacyjnych wynosiły podobno 6,3 miliona dolarów, a przez kolejne dwa lata miał otrzymać bonus w wysokości czterech milionów

dolarów[57]. Wkrótce potem, w wieku 60 lat, przeszedł na emeryturę: 1,2 miliona dolarów rocznie[58].

A obroty Levi's spadały nadal, do 4,19 miliarda dolarów – praktycznie połowy tego, co w epoce prosperity 10 lat wcześniej.

Sally Fox podniosła się po bankructwie. W ramach „wymiany rolniczej" zamieniła farmę w hrabstwie Kern na tę w Brooks, gdzie spotkałyśmy się w tamten październikowy ranek.

– Taki sam areał, lecz tutaj jest dużo ładniej – zauważa, patrząc z podziwem przez okno na falujące pola. Przyjechała samochodem ciężarowym z przyczepą mieszkalną (służyła za dom, póki nie została wymieniona na większą w 2003 roku) – oraz ze swoimi nasionami. Nadal rozmnażała i uprawiała niewielkie ilości bawełny, by linie nie wyginęły. Zarabiała na to, sprzedając przez Internet swoje produkty – przędzę, skarpetki, swetry. Wszystko w stu procentach ekologiczne.

Matka Natura stworzyła bawełnę jako roślinę wieloletnią. W pierwszym roku, opowiada Fox:

– Chce się rozrosnąć w ogromne drzewo, a w drugim roku kwitnie. By zmusić krzewy do kwitnienia w pierwszym roku, trzeba je poddać stresowi, odmawiając im wody lub nawozu; zdarza się to również na jałowych glebach. Właśnie dlatego bawełna z a w s z e uchodziła za roślinę ubogich ziem – uprawę ostatniej szansy, zanim na polach rozrzuci się obornik albo posieje zielony nawóz. Jeśli brakowało na to pieniędzy, można było posiać bawełnę i trochę się odkuć finansowo.

Tymczasem w latach 80. XX wieku firma BASF wyprodukowała Pix, oparty na chlorku mepikwatu regulator wzrostu, skutecznie przekształcający bawełnę w roślinę roczną: potraktowane nim rośliny zakwitały wcześniej. Jako że hodowcy otrzymują zapłatę za plony, a nie za obsiany areał (wszędzie poza Unią Europejską, gdzie uprawy bawełny w Grecji i na Półwyspie Iberyjskim są niewielkie), przełom naukowy stał się początkiem końca branży. Farmerzy zaczęli obficie nawadniać i podlewać rośliny, by przyśpieszyć wzrost, a następnie stosowali Pix.

– Nagle można było zwiększyć produkcję z pięciuset do sześciu tysięcy kilogramów z hektara – tłumaczy Fox. W latach 90. XX wieku większość producentów bawełny konwencjonalnej używała Pixa.

Dla zahamowania wzrostu chwastów amerykańska firma Monsanto, działająca w wielu krajach korporacja agrochemiczna i biotechnologiczna, wprowadziła w 1997 roku na rynek modyfikowaną genetycznie bawełnę pod nazwą *Roundup ready*, czyli „gotową na Roundup”[59]. Nowa odmiana znosiła intensywne opryski opartym na glifosacie herbicydem o „szerokim spektrum działania”, co znaczyło, że niszczył w s z y s t k o oprócz niej. By system działał, niezbędne były oba elementy, a to zmuszało rolników do zakupów. Rywale Monsanto wypuścili własne produkty. A konwencjonalni farmerzy dali się przekonać: w 2018 roku bawełna modyfikowana genetycznie stanowiła 94 procent amerykańskich upraw[60]. W Alabamie, Arkansas, Luizjanie, Missisipi i Missouri było to 99 procent; w Georgii – 100 procent.

Roundup to najczęściej używany pestycyd na świecie; stanowi 40 procent globalnego rynku środków chwastobójczych opartych na glifosacie[61]. Zwolennicy ekologii z branży modowej powątpiewali, czy takie naukowe innowacje dobrze służą Ziemi. W 1994 roku założyciel firmy Patagonia Yvon Chouinard zebrał materiały na temat Roundupu, doszedł do wniosku, że środek jest toksyczny, i zobowiązał się, że od roku 1996 zacznie kupować wyłącznie bawełnę organiczną[62]. Dwadzieścia lat później jego obawy zalazły potwierdzenie: w 2015 roku Międzynarodowa Agencja Badań nad Rakiem, agenda Światowej Organizacji Zdrowia, zaliczyła Roundup i inne herbicydy zawierające glifosat do grupy „substancji prawdopodobnie rakotwórczych dla człowieka”[63]. W 2018 roku koncern Bayer po wykupieniu Monsanto ogłosił, że odeśle na emeryturę stuletni produkt, który wśród aktywistów stał się synonimem korporacyjnego zła.

Do zwalczania setek plag nękających bawełnę farmerzy używają Aldicarbu, owadobójczego karbaminianu firmy Bayer. To jeden z najpowszechniej stosowanych pestycydów. Dowiedziono, że także on jest szkodliwy dla ludzi i przyrody. Kontakt z nim może wywołać zaburzenia widzenia, bóle głowy, mdłości, łzawienie, potliwość

i drżenie; w wysokich dawkach bywa zabójczy. W RPA włamywacze truli nim psy[64].

Co niepokojące, ślady Aldicarbu stwierdzono podobno w wodzie pitnej w 16 amerykańskich stanach. Za rządów prezydenta Obamy Agencja Ochrony Środowiska planowała wycofać go stopniowo w 2018 roku. Lecz w roku 2017, po przejęciu władzy przez administrację Trumpa, strony internetowej projektu nie zaktualizowano.

Mimo że denim uosabia wszystkie grzechy branży modowej, jego popularność nie słabnie. Obecny cykl konsumpcji odzieży nie zmienia się z wielu przyczyn, w tym nacisku rynków kapitałowych, prywatnych i publicznych, wyjaśnia David Weil, dziekan Wydziału Polityki Społecznej i Zarządzania im. Florence G. Heller na Uniwersytecie Brandeisa[65]. Łańcuch dostaw – od surowców po siłę roboczą – uległ wypaczeniu.

– Doszło do degeneracji tego, jakie zachowania są akceptowalne.

Zdaniem Weila, by to zmienić, agencje stanowe i federalne muszą posadzić „szefów firm przy stole i skłonić ich do zwiększenia zachęt na rzecz tworzenia inaczej funkcjonujących struktur cenowych". Wcześniej czy później, twierdzi, marki będą musiały się pogodzić z myślą o niższych zyskach. Co więcej, dodaje:

– Konsumenci będą zmuszeni zapłacić nieco więcej. Jeśli myślą, że ubranie kosztujące jedenaście dolarów może nie obciążać ich sumień, pora zejść na ziemię.

Krótko mówiąc, branża wymaga reformy. Dziś kierownictwo firmy modowej, mówi Weil, w niewiarygodnym stopniu kontroluje każdy element łańcucha dostaw – nie tylko detale samego produktu, lecz również dostawy, kodów kreskowych, kontenerów transportowych.

– Potrafią odesłać zamówienie, bo użyto innych barwników – kontrola jest t a k ścisła. Ale – ciągnie – dbanie o to, by przestrzegano norm dotyczących wyjść ewakuacyjnych i nie zlecano produkcji w budynku takim jak Rana Plaza wydaje się z jakiegoś powodu nieracjonalne. Ten problem możesz zaatakować tylko poprzez

połączone naciski konsumentów i organizacji pozarządowych oraz współpracę międzyrządową.

Albo, dodał, wymyślając „zupełnie inny model produkcji".

CZĘŚĆ
DRUGA

CZTERY

Z POLA NA WIESZAK

NA PÓŁNOCNO-ZACHODNIM KRAŃCU Alabamy, nad brzegami Tennessee naprzeciw Muscle Shoals, nagraniowej mekki rhythm and bluesa, leży liczące 39 tysięcy mieszkańców Florence. Do czasów NAFTA uchodziło za światową stolicę bawełnianych T-shirtów.

– Kupowali bawełnę uprawianą w okolicy – opowiada projektantka mody Natalie Chanin przy firmowej kanapce z boczkiem, sałatą i pomidorem oraz mrożonej herbacie[1]. Siedzimy w Factory Café, należącej do niej restauracji typu „z farmy na talerz", mieszczącej się w Budynku nr 14 – jednej z 20 olbrzymich, parterowych hal dawnej fabryki w parku przemysłowym na skraju miasta.

Jasnowłosa jak Angielka, o gładkich srebrnoszarych włosach, radosnych orzechowych oczach pod smolistymi brwiami i głosie słodkim jak miód z *tupelo*, Chanin jest mieszkanką Południa w „ósmym lub dziewiątym pokoleniu" i rodowitą obywatelką Florence.

Doskonale pamięta czasy, gdy jej rodzinne miasto było pulsującym ośrodkiem odzieżowym – w miejscu, gdzie jemy lunch, mieściła się kiedyś firma Tee Jays Manufacturing Co., trzeci największy pracodawca w okolicach Shoals. W początkach lat 90., przed NAFTA, wydawał rocznie na płace 50 milionów dolarów.

– W tym budynku stała maszyna dziewiarska, a farbiarnia mieściła się na tyłach – opowiada Chanin. – To – szerokim gestem objęła rozległą przestrzeń, gdzie się znajdowałyśmy – była szwalnia. Całe rzędy maszyn. Setki i setki obrębiarek. Ralph Lauren, Tommy Hilfiger i Walt Disney; wszyscy tu produkowali.

Po wprowadzeniu NAFTA produkcja T-shirtów przeniosła się za granicę. Lokalni wytwórcy jak Tee Jays zakończyli działalność. „NAFTA zniszczyła firmę", stwierdza dawny właściciel Terry Wylie[2]. Florence, podobnie jak większa część napędzanego przez przemysł tekstylny Południa, popadło w kryzys finansowy i społeczny.

– W 1993 roku w obrębie tych dwóch kwartałów pracowało pięć tysięcy ludzi – wspomina Chanin. – Nie licząc branży usługowej – restauracji, przedszkoli, stacji benzynowych. W mieście działało dwadzieścia farbiarni. Kiedy załamała się produkcja, padło wszystko.

Obecnie, 25 lat później, Chanin i jej przyjaciel, urodzony w Luizjanie producent mody Billy Reid, pomagają Florence zyskać przydomek „miasta renesansu".

Na terenie Factory Chanin ze swoim 30-osobowym zespołem prowadzi firmę odzieży damskiej Alabama Chanin – jej specjalność to powiewne sukienki z bawełny organicznej i wytworne krawiectwo, wszystko produkowane w regionie. Reid ulokował swoją siedzibę główną i sklep (gdy go odwiedziłam w 2018 roku, miał ich 12 na terenie całego kraju) przy Court Street, głównej arterii miasta. Jego charakterystyczny *look* – wymięte marynarki z kory, sztywne lniane spodnie, wystrzępione koszule robocze, bawełniane szmizjerki i ekskluzywne dżinsy *selvedge* – jeden z dziennikarzy modowych „New York Timesa" nazwał „stylem przesiąkniętym whiskey"[3].

Do pracy w firmach Chanin i Reid zwerbowali plemię młodych mieszczuchów – obok 30 pracowników Chanin Reid może się poszczycić siedmioma dziesiątkami własnych. Napływ twórczych osobowości zaowocował powstaniem licznych nowych przedsięwzięć – gastropubów, butikowych hoteli, mikrobrowaru oraz wytwórni Single Lock Records, której współzałożycielem jest John Paul White, lokalny muzyk i zdobywca Grammy. Co roku w sierpniu Reid urządza festiwal Shindig, trzydniowe święto południowej kuchni, muzyki, mody i kultury, dostępne dla publiki i przyciągające gości z całego Południa. I właśnie Chanin otwierała ósmą edycję Shindig, w której wzięłam udział, w sierpniu 2016 roku, z hałaśliwym obiadem charytatywnym w Factory Café dla paru setek zaproszonych, z którego dochód miał

wesprzeć Sojusz Tradycji Kulinarnych Południa, regionalny instytut badający kulturę kulinarną tych okolic.

To, w czym specjalizują się Chanin i Reid, to tak zwana *slow fashion*, powolna moda: zyskujący popularność ruch twórców, projektantów, kupców i producentów z całego świata, którzy w odpowiedzi na szybką modę i globalizację znacząco obniżyli własne tempo pracy oraz ambicje finansowe, dając sobie przestrzeń na tworzenie rzeczy wartościowych, skupienie się na relacjach z klientem i ograniczanie wpływu na środowisko. Cichą rewolucję napędza także pragnienie, by poprawić jakość życia – zarówno ich własnych rodzin, jak pracowników.

Powolna moda opowiada się raczej za lokalnością i regionalizmem niż za umasowieniem. Ceni kunszt rzemieślniczy i szanuje tradycję, zarazem korzystając z nowoczesnych technologii, by produkować czyściej i wydajniej. Chodzi o to, by dobrze traktować robotników, tłumaczy Chanin, „kupując od kogoś, kto mieszka przy tej samej ulicy, kogo znasz i lubisz".

W miarę możliwości wspiera podobnie myślących ludzi z branży modowej – nabywała bawełnę od Sally Fox, współpracowała z Elizabeth Pape, młodą projektantką z Nashville, która za pośrednictwem swojej firmy Elizabeth Suzann sprzedaje produkty bezpośrednio konsumentom, oraz jest przyjaciółką i doradczynią Marii Cornejo z Nowego Jorku, producentki odzieży damskiej. Kiedy początkujący projektanci zwracają się do niej z pytaniami, jak przetrwać na rynku, zawsze stara się odpowiedzieć.

– To bardzo ważne, by wyciągnąć pomocną dłoń do następnego pokolenia – tłumaczy. Każdego dnia o 14.00 otwiera Factory dla wycieczek. – Staramy się być maksymalnie transparentni.

Wierzy też w edukację. Otwarła w Factory Szkołę Tworzenia – program nauki szycia – oraz wydaje książki poświęcone pracom ręcznym.

– Studenci szkół projektowania, którzy do nas przychodzą, potrafią jedynie stworzyć rysunek, wysłać go i odebrać gotowe ubranie – zauważa Chanin. – Zupełnie nie rozumieją, w jaki sposób powstaje odzież – bardzo wiele kluczowej wiedzy zostało utracone.

W 2001 roku wyprodukowała krótki film dokumentalny zatytułowany *Stitch*, czyli „ścieg", o popularnej na Południu sztuce szycia kołder ze skrawków, który towarzyszył pokazom jej pierwszej kolekcji. Od roku 2016 współpracuje z Centrum Badań Kultury Południa przy Uniwersytecie Missisipi, utrwalając ustną historię tutejszego rękodzieła. W kwietniu 2019 roku przedstawiła część zebranych materiałów podczas sympozjum otwierającego Projekt Ścieżki Nici, doroczne święto „wytwórczości, muzyki i wspólnoty", z naciskiem na kulturę materialną oraz historię tekstyliów, bawełny i udział kobiet w rynku pracy. Postrzega swoje inicjatywy edukacyjne jako sposób, by „ocalić" sztukę, jaką są prace ręczne – „umiejętność", jak mówi, „wymierająca w tym kraju"[4]. Dla Chanin to imperatyw: powinniśmy „umieć uszyć własne ubranie". Jeśli stracimy znajomość takich rzemiosł, „co się stanie z kulturą?".

CHANIN DORASTAŁA W OTOCZENIU pól bawełny. Jej dziadek ze strony matki pracował dla federalnego Zarządu Doliny Tennessee, utworzonego w latach 30. XX w. w ramach Nowego Ładu, by pomóc regionom szczególnie dotkniętym przez wielki kryzys, a dziadek ze strony ojca był cieślą; obaj mieli farmy.

– Moja matka wciąż opowiada, jak zbierała bawełnę, by zarobić na ubrania do szkoły – wspomina ze śmiechem[5]. Jej babka ze strony matki i prababka pracowały w Sweetwater Mill we Florence przy produkcji bielizny dla wojska. Matka była nauczycielką matematyki w gimnazjum, a ojciec – stolarzem i przedsiębiorcą budowlanym.

Wszyscy jej wpajali, jak ważna jest samowystarczalność. Babki szyły w domu. Chanin opowiada, jak babcia:

– Robiła dla całej rodziny bieliznę, koszule nocne, wszystko.

I nauczyły tego również ją. Jako dziecko spędzała całe godziny na babcinym strychu, przebierając się dla zabawy w stare suknie, narzutki i szale.

– W ten sposób zakochałam się w strojach – mówi.

Jako młoda matka – urodziła swojego syna Zacha, mając 20 lat – studiowała projektowanie mody i tekstyliów na Uniwersytecie Karoliny

Północnej. Po dyplomie w 1987 roku wyjechała do Nowego Jorku, by zostać asystentką projektanta w firmie z Siódmej Alei, szyjącej młodzieżową odzież sportową. To, z czym się tam zetknęła, zmusiło ją do zrewidowania planów kariery.

– Mnóstwo czasu spędzałam za granicą i widziałam wiele rzeczy, które uważałam za nie w porządku – których nie powinno się robić – wspomina. Słyszała też przerażające opowieści. Jedna z jej znajomych pracowała dla Gapa.

– Opowiadała o swojej wizycie w farbiarni w Indiach, gdzie barwnik po prostu spuszczano do rzeki – mówi Chanin. – A trzy metry dalej dzieci czerpały wodę do picia. Piły niebieski barwnik. Rzeka była niebieska. Pomyślałam: „Jeśli mam tworzyć modę w taki sposób, to nie chcę się tym zajmować".

W 1990 roku wyjechała do Wiednia i została stylistką w MTV. Wróciła do Nowego Jorku w roku 2000, w zamierzeniu na roczny urlop, i zamieszkała w hotelu Chelsea, ulubionym przez artystów, muzyków i pisarzy. Całe dnie spędzała w sklepach dobroczynnych Goodwill, kupując T-shirty. Potem cięła je, zszywała na nowo i ozdabiała niezwykłymi haftami z widocznymi supełkami i zwisającymi nitkami. Za inspirację posłużył jej stary gorset znaleziony na pchlim targu przy Dwudziestej Szóstej Ulicy.

– Nie mogłam wykombinować, która strona jest prawa, a która lewa, bo tyle razy zwężano go i poszerzano – wspomina. – Miałam wrażenie, że tak wygląda moje życie w tamtym momencie – wywrócone na lewą stronę, do góry nogami i na skos – więc odwracałam T-shirty na lewą stronę i eksponowałam szwy. To określiło nasz styl.

By stworzyć kolekcję z prawdziwego zdarzenia, potrzebowała pomocy. Obdzwoniła zakłady w Dzielnicy Odzieżowej.

– Próbowałam ich nakłonić do wykonania fantazyjnych haftów, ale nikt nie rozumiał, o co mi chodzi – mówi. – Wtedy sobie uświadomiłam, że podobnym ściegiem pikuje się kołdry, więc jeśli chcę uzyskać to, co sobie obmyśliłam, muszę pojechać do domu, do Alabamy, gdzie wciąż robi się takie przykrycia.

Poszukała domu do wynajęcia w okolicach, gdzie dorastała, opowiada.

– Sądziłam, że tam znajdę kobiety szyjące kołdry.

Alabama ma długą tradycję w tej dziedzinie, podtrzymywaną przez organizacje w rodzaju Gee's Bend Collective oraz, do roku 2012, Freedom Quilting Bee.

Jakiś czas wcześniej jej ciotka nabyła budynek z czerwonej cegły, który dziadek Chanin zbudował dla swojego najlepszego przyjaciela w 1949 roku, tuż obok własnego domu. Chanin wprowadziła się, wstawiła kilka maszyn do szycia i stół, po czym znalazła szwaczki do wykonania swoich haftów. Tak narodził się projekt Alabama.

Zgromadziwszy wystarczającą liczbę ubrań, by je sfotografować i sprzedać, przygotowała skromny katalog, w branży określany jako *look book*, i rozesłała go do sprzedawców detalicznych. Jeden z egzemplarzy trafił na biurko Julie Gilhart, zatrudnionej w tamtym okresie jako dyrektor działu ekskluzywnej mody w luksusowym domu towarowym Barneys. Gilhart miała talent do odkrywania i promowania młodych talentów ze świata mody. *Look book* ją zaintrygował.

– Był artystyczny i zaskakujący – przyznała[6]. Odwiedziła więc Chanin w Chelsea. Spodobało jej się to, co zobaczyła. – T-shirty Natalie wyglądały bardzo stylowo, a jej kolekcja służyła wyższym celom: dawała zatrudnienie wielu kobietom z Alabamy i promowała kulturę rzemieślniczą – wspomina Gilhart. – Byłam zachwycona, więc w to weszliśmy.

W jej ślady poszło kilku innych detalistów, między innymi Ron Herman z Los Angeles i butik z modą luksusową Browns z Londynu. T-shirty sprzedawano w detalu nawet po 400 dolarów sztuka.

– Stałymi nabywcami strojów Natalie byli klienci znanych projektantów – tłumaczy Gilhart. – Sprzedawały się doskonale.

Teraz Chanin stworzyła bardziej kompletną kolekcję sukienek w stylu lat 30. i 40. oraz kostiumów przypominających ten, jaki nosiła Blanche DuBois w filmie *Tramwaj zwany pożądaniem*. Wszystkie z bawełny organicznej lub tkanin z odzysku i wykonane przez szwaczki z Florence. Kursowała między Nowym Jorkiem a Florence, a dwa razy

w roku zabierała swoją kolekcję do Paryża na Tydzień Mody i prezentowała międzynarodowym detalistom w hotelowym apartamencie na lewym brzegu Sekwany. W tamtych czasach 80 procent produkcji sprzedawała za granicę – wszystko hurtem.

Poznałam ją mniej więcej wtedy w jednym z zaprojektowanych przez Craiga Ellwooda bungalowów niedaleko Chateau Marmont w Zachodnim Hollywood; wpadła do miasta przypilnować interesu w czasie Tygodnia Mody w Los Angeles. Zostałam zaproszona przez wspólną znajomą i zjawiłam się z moją czteroletnią wówczas córeczką. Chanin siedziała na sofie w stylu lat 50. z bawełnianym swetrem na kolanach; w prawej ręce trzymała nawleczoną igłę, a nitkę przesuwała między palcami lewej dłoni, jakby ją masowała.

– To południowy zwyczaj nazywany „pieszczeniem nitki", pomagający ją przygotować do szycia – wyjaśniła mojej córeczce. Podczas przędzenia skręcone pasma stają się sztywne. – Jeśli przy szyciu nić się plącze, to znaczy, że jest zbyt napięta – tłumaczyła. – Jedną z tradycji, jakie poznałam, jest „pieszczenie nitki": gdy przeciągasz po niej, tłuszcz z palców pokrywa przędzę, rozluźniając pasma. Wtedy nie zwija się tak bardzo.

Zademonstrowała to dziewczynce, po czym obie spokojnie i metodycznie zabrały się do pracy.

Odzież szła całkiem nieźle, sprzedaż hurtowa przyniosła jej około dwóch milionów dolarów.

– Ale jak wszyscy wiemy, zbudowanie marki modowej jest trudne – opowiada. – A zbudowanie marki modowej opartej na rzemieślniczej pracy ręcznej w Stanach Zjednoczonych jest ekstremalnie trudne. W końcu w 2006 roku osiągnęliśmy punkt, gdy nasze plany się rozeszły, więc wraz z moim partnerem biznesowym poszliśmy każde własną drogą.

Mniej więcej w tym czasie urodziła swoje drugie dziecko, córeczkę. Postanowiła zacząć od nowa pod marką Alabama Chanin.

– Ci sami ludzie. Nowa nazwa – wyjaśnia.

I żadnych więcej związków z Nowym Jorkiem.

Była gotowa w pełni docenić to, co jej znajomy John Paul White nazywa „ożywczymi zaletami małego miasteczka”[7].

Nie ona jedna. Dzięki Internetowi praca zdalna stała się rzeczą powszechną. A z pojawieniem się taniego i prostego oprogramowania – oraz aplikacji na smartfony i tablety – małe firmy mogły sobie pozwolić na uruchomienie sklepów internetowych. Przed erą cyfrowych przełomów inicjatywy hiperlokalne wydawały się mrzonką. Miejscowości takie jak Florence były zbyt oddalone, zbyt odizolowane od sieci projektantów i sprzedawców detalicznych z Nowego Jorku, Londynu, Paryża czy Mediolanu. Jednak technologia, która umożliwiła globalizację i pozwoliła takim gigantom jak Zara czy H&M produkować i sprzedawać w ogromnych ilościach, zarazem ułatwiła cichym mieścinom awans na pozycję liczących się punktów w świecie mody. Dotychczasowy porządek został podważony; władza uległa decentralizacji.

Chanin skontaktowała się z Terrym Wyliem, byłym właścicielem Tee Jays, do którego wciąż należał Budynek nr 14, i wynegocjowała przejęcie blisko dwóch tysięcy metrów kwadratowych z liczącego 15 tysięcy metrów kwadratowych zakładu. Zlikwidowała interes w domu z czerwonej cegły i się przeprowadziła. Nowa siedziba przypominała kapsułę czasu z początku lat 90. XX wieku.

– Na ścianie wciąż wisiał telefon na monety – wspomina.

Od tamtej pory podwoiła powierzchnię do czterech tysięcy metrów kwadratowych. Jej podzielone przepierzeniami ze sklejki i blachy falistej studio wyposażone jest w stoły robocze, dwa tuziny maszyn do szycia oraz bibliotekę z setkami tytułów o amerykańskim rzemiośle, szyciu i kuchni Południa. Ma bogatą kolekcję dżersejów oraz haftów zbieranych przez lata, które regularnie przegląda w poszukiwaniu inspiracji.

– Często myślę, by pewnego dnia wybrać się z nimi do Paryża – mówi, podając mi kilka próbek haftu – i oznajmić: „Oto, co potrafimy zrobić. Przysyłajcie zlecenia!”.

Tkaniny nabywa w Signet Mills ze Spartanburga w Karolinie Południowej – najbardziej lubi dżersej z organicznej teksaskiej bawełny

– a detale o barwie indyga zamawia u miejscowego rzemieślnika farbiarza. Za swoją wierność materiałom organicznym otrzymała w 2013 roku nagrodę CFDA/Lexus Eco-Fashion Challenge – wyróżnienie, które zarazem zapowiada epokę mody zrównoważonej i zachęca do jej tworzenia.

Chanin przygotowuje projekty, a asystenci wcielają je w życie. Podczas moich odwiedzin próbki szyła dla niej Sue Hanback, 68-letnia weteranka branży odzieżowej z czasów sprzed NAFTA.

– W zasadzie wróciła z emerytury, by nam pomóc – mówi Chanin. – Bez Sue nie dalibyśmy sobie rady.

Od tamtej pory Hanback ponownie zrezygnowała z pracy, ale w razie potrzeby wciąż służy pomocą.

Zamiast drukować na tkaninach jak Mary Katrantzou, Chanin stosuje szablony, „uniwersalną metodę przenoszenia wzorów" wynalezioną przez Chińczyków w 100 roku n.e.

– Mamy obecnie około siedmiuset, geometrycznych i kwiatowych. Wykonanych z najrozmaitszych materiałów, od tektury po bardzo odporny mylar, pozwalający ich używać setki razy.

Wzory nanosi się na tkaninę za pomocą pistoletu natryskowego.

Po skrojeniu i ozdobieniu tkanin oraz dobraniu haftów i pasmanterii całość zostaje spakowana w „zestaw", jak go nazywa Chanin. Gdy klient składa zamówienie przez Internet, pracujące dla Chanin szwaczki – jest ich około 12 – przedstawiają oferty. Każda występuje jako niezależny zleceniobiorca i swobodnie decyduje, kiedy, gdzie i dla kogo będzie pracować; w ofertę wliczone są koszty dodatkowe, jak materiały, prąd, ubezpieczenie zdrowotne i inne świadczenia. Chanin wybiera projekt, kierując się „terminowością lub jakością wykonania", wyjaśnia. Wybrana szwaczka przyjeżdża do Budynku nr 14 po zestaw, w ciągu dnia lub dwóch realizuje zlecenie, oznacza je numerem, podpisuje i dostarcza do Alabama Chanin, gdzie zostaje ono zapakowane i wysłane do klienta. Szyta ręcznie sukienka z organicznego, dwustronnego bawełnianego dżerseju kosztuje w detalu około 800 dolarów; ręcznej roboty płaszcze z organicznej bawełny – prawie cztery

tysiące dolarów. Szwaczki otrzymują od 25 do 50 procent ceny detalicznej zależnie od stopnia skomplikowania projektu.

– Wczoraj wieczorem byłam na kolacji z przyjaciółmi; narzekali: „Twoje rzeczy są takie drogie!". A ja na to: „To prawda, cholera. Ponieważ płacę uczciwie swoim ludziom". Nie jeżdżę mercedesem. Mam elektryczną toyotę priusa. Żyję bardzo skromnie.

Za wszelką cenę chce uniknąć konfliktów pracowniczych, które długo nękały przemysł odzieżowy na Południu.

– Ludzie często pytają: „Skąd wiesz, że nie zatrudniają dzieci?" – opowiada. – Wtedy wyjaśniam: „Pannę Betty znam od szesnastu lat. Obecnie ma osiemdziesiąt sześć. Wykonuje tylko jedną, konkretną pracę. Nie ukrywa w swoim domu żadnych maluchów dziergających szydełkowe pokrowce". Właśnie dlatego przestrzegamy zasady, że nasze szwaczki muszą mieszkać nie dalej niż półtorej godziny jazdy samochodem; muszą odbierać i dostarczać zlecenia osobiście. To bardziej osobista relacja. I zatrudniamy tylko kobiety.

– T y l k o kobiety?

– T y l k o kobiety – przytakuje.

W 2013 roku Chanin uzupełniła ofertę o artykuły szyte maszynowo; powstają wyłącznie w Budynku nr 14 i kosztują od 59 do 1000 dolarów – „zależnie od stopnia złożoności", wyjaśnia. Stanowią mniejszy procent oferty, niżby sobie życzyła.

– Nasze możliwości ogranicza niewielka liczba szwaczek umiejących dochować odpowiednich standardów jakościowych – wyjaśnia. By wyszkolić ich więcej, nawiązała współpracę z NEST, nowojorską organizacją non profit, wspierającą środowiska rzemieślniczej mody z całego świata. Chanin sprzedaje też zestawy do samodzielnego uszycia – w cenach od 150 dolarów za T-shirt po 550 dolarów za kopertową sukienkę – dla chętnych klientek.

Mniej więcej w tym czasie co sklep otwarła kawiarnię. W lokalu z długimi rzędami pomalowanych na biało drewnianych stołów i drewnianych krzeseł z różnych parafii sześć razy w tygodniu serwowane są lunche. W dniu mojej wizyty kredowy napis na tablicy za barem głosił: „Witajcie, przyjaciele". Sklep – otwarta przestrzeń

połączona z kawiarnią – oferuje atrakcyjne artykuły wyposażenia domu, wykonane przez rzemieślników w stylu Południa, oraz asortyment odzieży Chanin. Niewielką część produkcji sprzedaje hurtem do miejsc, które lubi, albo które są prowadzone przez jej znajomych – jak hotel Blackberry Farm w Smoky Mountains w stanie Tennessee lub galeria Smilow Mathiesen w Santa Fe. Większość jednak stanowią zlecenia internetowe szyte na zamówienie, zwykle z terminem dostawy wynoszącym trzy do sześciu tygodni. Kiedy ją odwiedziłam w 2016 roku, e-handel stanowił 60 procent jej obrotów; dwa lata później było to 80 procent.

Jej „oszczędna metoda produkcyjna", jak ją nazywa Chanin, pozwala uszyć 120 sztuk odzieży dziennie – kropla w porównaniu z 35 milionami sztuk rocznie wypuszczanymi przez zakład Tee Jays w czasach największego rozkwitu przed NAFTA. W 2013 roku Chanin stworzyła plan dziesięcioletni, zamierzając osiągnąć do 2023 roku obrót 10 milionów dolarów. W roku 2018, kiedy wyniósł on trzy miliony dolarów, oświadczyła:

– Idealnie wpasowaliśmy się w plan roczny.

Zastosowanie bardziej etycznego modelu biznesu nie jest „najbardziej dochodowym" sposobem na prowadzenie firmy, przyznaje. Napotkała na swojej drodze niejedną Kasandrę przekonującą, że w kraju nie da się stworzyć nieprzerwanego łańcucha dostaw.

– Ale trzymaliśmy się naszych zasad, nawet kiedy nie było to najłatwiejsze – oświadcza. – I udało się.

Jasne, produkcja ograniczona do północnej Alabamy powoduje, że niekiedy „tracimy głębszą więź z branżą i z pulsem wydarzeń w amerykańskim designie", przyznaje. Lecz korzyści z „hiperlokalności", jak to nazywa, przeważają nad chwilami rzewnej tęsknoty. Na przykład gdy „nadchodzą ciężkie czasy" – a to się zdarza.

– Mamy tak niskie koszty stałe i wydatki, że nie jest to bardzo przerażające – powiedziała. – Firma w stu procentach należy do mnie – żadnych partnerów. Nie mamy zobowiązań wobec banku. Nie bierzemy pożyczek na tworzenie kolekcji. Inwestujemy w młodych ludzi i dobrze ich szkolimy. Jesteśmy głęboko oddani lokalnej społeczności. Udało mi się wychować dzieci i wieść twórcze, szczęśliwe życie, a przy tym

dokonać czegoś dobrego i ważnego. Podoba mi się to, co osiągnęłam i co stworzyłam. I czuję, że przez swoją działalność odwdzięczyłam się mojemu rodzinnemu miastu oraz zrobiłam coś dla jego przyszłości.

Billy Reid podobnie jak Chanin musiał się potknąć, by zrozumieć, że *slow fashion* w małym miasteczku to jest to.

Urodzony w 1964 roku i wychowany w Amite City – przyczółku pośród luizjańskich bagien, półtorej godziny samochodem na północny zachód od Nowego Orleanu – jest sprzedawcą mody w drugim pokoleniu[8]. Jego matka T.J. Reid w domu należącym wcześniej do babki Billy'ego prowadziła butik odzieżowy.

– Zawsze powtarzam, że kojarzył mi się z filmem *Stalowe magnolie*, gdyby akcję przenieść do sklepu – opowiada podczas moich odwiedzin we Florence. – Matce nie zależało, by klientki coś kupowały; mogły wpaść jedynie na pogawędkę i plotki.

Reid miał większe ambicje – i przez jakiś czas je realizował. W 1998 roku stworzył markę William Reid z siedzibą w Dallas, skupioną na sprzedaży hurtowej. W ciągu dwóch sezonów zdobył 35 klientów, w tym sieć luksusowych domów towarowych Saks Fifth Avenue. W roku 2000 przeniósł firmę do Nowego Jorku i rozgościł się w dawnym magazynie przy Dwudziestej Ósmej Ulicy na Manhattanie między alejami Dziesiątą i Jedenastą. Ubierał celebrytów takich jak Matthew McConaughey i Gwyneth Paltrow i był wychwalany przez „Vogue'a". W czerwcu 2001 roku zdobył pierwsze z czterech wyróżnień Rady Amerykańskich Projektantów Mody: Nagrodę im. Perry'ego Ellisa dla Nowego Talentu.

Pokaz kolekcji wiosna–lato 2002 zorganizował w głównej siedzibie firmy 10 września 2001 roku[9].

– Wspaniałe widowisko – wspomina. Niestety, nikt nie miał szansy przeczytać recenzji lub kupić ubrań. Atak terrorystyczny następnego ranka okazał się ciosem również dla amerykańskiej gospodarki, w tym raczkującego biznesu Reida. Detaliści odwoływali spotkania i zamówienia, a nowy sponsor wycofał się z obietnicy zainwestowania 10 milionów dolarów. Po pół roku Reid musiał zwinąć interes.

– Straciliśmy wszystko – wyznaje.

Reid z żoną Jeanne, dwójką małych dzieci i dwoma wielkimi psami wyjechali do Florence, jej rodzinnego miasta, i wprowadzili się do teściów. Próbował reanimować firmę w Nowym Jorku, ale był to ślepy zaułek. Jego znajomi i wspólnicy Katy oraz K.P. McNeill wpadli na inny pomysł: niech stworzy markę lifestyle'ową, odwołującą się do jego południowych korzeni. Sporządzili biznesplan i pokazali Reidowi. Ponieważ plan mu się spodobał, w 2004 roku wspólnie otwarli we Florence firmę Billy Reid z K.P. jako dyrektorem naczelnym, Katy jako dyrektor marketingu oraz Billym jako dyrektorem kreatywnym.

– Fakt, że nasza siedziba mieściła się we Florence, z miejsca nas wyróżniał – tłumaczył K.P. w 2016 roku, kiedy przemierzaliśmy biura firmy mieszczące się nad sklepem Reida w pięknym budynku z początków XX wieku przy głównej ulicy miasteczka[10]. – Gdyby Billy był kolejnym nowojorskim projektantem, szłoby nam znacznie trudniej. Myślę, że nie zdołalibyśmy wypracować zysków, gdybyśmy tam zostali.

Największa różnica pomiędzy niefunkcjonującą marką William Reid a rozrastającą się nieustannie firmą Billy Reid polega na tym, że wersja 2.0 stawia na d2c, czyli bezpośredni kontakt z klientem – zarówno w firmowych butikach, jak w Internecie. Sprzedaż hurtowa od początku była niewielka i kurczy się z każdym rokiem. Kiedy poznałam Reida w 2016 roku, podział wyglądał następująco: 60 procent sprzedaży w formule d2c (z tego 15 procent przez Internet), 40 procent hurt – w równych częściach do domów towarowych oraz do wyspecjalizowanych butików, jak Oak Hall z Memphis czy Shaia's z Birmingham.

– Sklepów starej daty, które wiedzą, co robią – wyjaśnia K.P.

Billy Reid to niejedyna marka wycofująca się z sieciowych domów towarowych. W ostatnich latach detaliści tacy jak Macy's, Lord & Taylor czy Neiman Marcus w Stanach Zjednoczonych oraz John Lewis i House of Fraser w Wielkiej Brytanii donosili o dramatycznie spadających obrotach oraz zyskach i zamykali sklepy tuzinami – pozbawiając podmiejskie galerie handlowe tego, co stanowiło o ich atrakcyjności.

– Za trzy, pięć lat domy towarowe znikną – oświadczył mi McNeill; podobne lamenty słyszałam wielokrotnie od specjalistów z branży modowej. – To fundamentalna zmiana formuły biznesowej. Przyszłość należy do modelu d2c.

Jak zawsze w biznesie zmianę napędzają wydajność i marże. W czasach gdy Reid sprzedawał wyłącznie w hurcie, musiał zaprojektować i uszyć od 250 do 300 stylizacji na sezon oraz zaprezentować je detalistom podczas Tygodnia Mody; nabywcy wybierali z tego mniej więcej jedną trzecią – zwykle propozycje najbardziej nijakie i najłatwiejsze do sprzedania, w rodzaju czarnych spodni i białych koszul – a Reid zarabiał około 30–40 procent ceny detalicznej. Pozostałe projekty trafiały do śmieci. W swojej zintegrowanej pionowo firmie – w której ma wpływ na wszystko od projektu po sprzedaż detaliczną – tworzy to, na co ma ochotę; oferuje śmielsze wzory; unika niepotrzebnych nadwyżek; kontroluje dystrybucję i zgarnia 60 do 70 procent tego, co płaci klient – po czym inwestuje w firmę, by wytwarzać odzież lepszej jakości[11]. Trzy lata od debiutu firma Billy Reid przyniosła pierwsze zyski[12]. Do 2017 roku notowała roczny obrót 25 milionów dolarów.

– Myślę, że obecnie sukces w Stanach Zjednoczonych odniosą ludzie stosujący pełną integrację pionową – oferujący kompletną kulturę i wizję – twierdzi McNeill. – Nie szyjesz już koszuli dla kogoś, kto stara się jedynie zbić twoją cenę. Nie na tym to polega. M o ż e s z nawet zapłacić trochę więcej. Wielkie firmy nastawione są na to, by zlecać krojenie i szycie innym. Lecz w dłuższej perspektywie właśnie ten nowy model – to nowe podejście – pozwala zarobić więcej. Nasz wymarzony cel: dostajemy zamówienie, a za dwadzieścia cztery godziny artykuł jest uszyty i wysłany – ciągnie.

– To przypomina szybką modę – zauważyłam.

– Tylko lepszej jakości – potwierdza. – Pewnych rzeczy nie da się przeskoczyć. Nie uporasz się ze spieraniem i zdobieniem dżinsów w jeden dzień. Ale jeśli masz gotową tkaninę, artykuł zostanie uszyty i wysłany. Żadnego hurtu. Żadnych kosztów wynajmu nieruchomości. Żadnych kosztów składowania – i żadnego ryzyka związanego ze składowaniem.

– Zlikwidowaliśmy… bariery – mówi Reid. – Możesz pracować z dowolnego miejsca na ziemi, jeśli robisz to we właściwy sposób i podchodzisz do tego poważnie[13].

W 2011 ROKU, przejeżdżając w porze zbiorów obok lokalnych pól bawełny, K.P. McNeill doznał objawienia: dlaczego nie działać od ziarna do gotowego produktu w obrębie jednej społeczności?[14] Szczyt integracji pionowej.

Czemu nie spróbować we Florence?

Region miał wieloletnie tradycje tekstylne; koszt byłby rozsądny; przetrwała lokalna wiedza, jak się do tego zabrać, oraz maszyny rolnicze – a dzięki Reidowi i Chanin także chmara młodych, utalentowanych twórców zainteresowanych wszystkim, co zrównoważone i amerykańskie. McNeill opowiedział o pomyśle Reidowi i Chanin; byli zachwyceni.

W czasach sprzed NAFTA, wspomina Chanin, lokalne firmy tekstylne i odzieżowe „uprawiały bawełnę; odziarniały ją i przetwarzały". Zajmowały się „wszystkim od ziarna po wykroje".

Reid i Chanin chcieli wrócić do tego modelu biznesowego, lecz z nowoczesnym akcentem: wszystko miało być ekologiczne. Zwrócili się do Projektu na rzecz Bawełny Zrównoważonej z Winters w Kalifornii po wskazówki dotyczące uprawy i do Teksaskiej Kooperatywy Handlu Organiczną Bawełną po ziarno[15]. Obecnie 99 procent bawełny jest modyfikowanej genetycznie.

– Odkryliśmy, że na świecie brakuje organicznych nasion – mówi Chanin. – Szukaliśmy całymi miesiącami. To było naprawdę przerażające.

W końcu zebrali tyle, by starczyło na obsianie pierwszej działki. Wielu w nich wątpiło. Jak zauważa Chanin:

– Farmerzy powtarzali: „Nic z tego nie będzie. Tutaj nie da się uprawiać bawełny".

– Mnóstwo ludzi obstawiało, że nam się nie uda, przekonując: „Bez pestycydów nie zdołacie uprawiać bawełny. Szkodniki ją zjedzą.

Wszystko stracicie. Powodzenia, cha, cha" – wspomina Lisa Lentz, współwłaścicielka (wraz ze swoim mężem Jimmym Lentzem) ziemi, na której prowadzono projekt[16]. – Niewielkie pólko obsadziliśmy dokładnie tak, jak robili nasi dziadkowie.

– Przyszła susza, ale nie podlewaliśmy. Nie robiliśmy n i c – dodaje Chanin. – Pojawiły się chwasty, więc plewiliśmy je ręcznie, lecz w niektórych miejscach po prostu wymknęły się spod kontroli. A bawełna mimo to urosła bujnie.

Nadeszły zbiory wiosną 2012 roku.

– Ludzie zjeżdżali ze wszystkich stron – wspominała. – Niektórzy przylecieli samolotem z San Francisco. Zrobiliśmy z tego wielką imprezę. Dwa i pół hektara pola. Dwieście siedemdziesiąt kilogramów bawełny. Trzysta osób. Ludzie śpiewali razem, śmiali się razem.

Bawełnę zapakowano do worków i wysłano do lokalnej odziarniarni Scruggs & Vaden. Potem trafiła do Hill Spinning Mill w Karolinie Północnej, przędzalni z pięćdziesięcioletnią tradycją. Przed załadowaniem organicznego surowca maszyny odkażono, by nie zanieczyścić go chemikaliami z tradycyjnej bawełny. Właściciel zakładu stwierdził, że nigdy nie widział tak czystej bawełny – był to efekt ręcznego zbioru[17].

Część przędzy trafiła do Giny Locklear z Little River Sock Mill w Fort Payne w Alabamie. Locklear – nazywana Alabamską Królową Skarpetek – jest właścicielką zakładu w drugim pokoleniu[18]. Jej rodzice, Terry i Regina, w 1991 roku założyli fabrykę nazwaną Emi-G (na cześć Giny i jej siostry Emily), gdzie produkowali białe sportowe skarpetki dla Russell Athletic. W tamtych czasach liczący 14 tysięcy mieszkańców Fort Payne szczycił się tytułem „Światowej Stolicy Skarpetek", a w ponad 150 tamtejszych zakładach produkowano co ósmą parę powstającą na naszym globie. Potem wszedł w życie Układ o Wolnym Handlu z Ameryką Środkową (CAFTA) i produkcję przeniesiono do Hondurasu. Locklearowie trzymali się mocno, choć praktycznie nie otrzymywali zleceń. Wiedzieli, że jeśli zamkną interes, nie podniosą się już nigdy.

– Po prostu przychodziliśmy do zakładu i siedzieliśmy – wspomina Terry Locklear.

W 2008 roku do akcji wkroczyła 28-letnia Gina[19]. Zagorzała zwolenniczka ochrony przyrody chciała połączyć swoje dwie pasje: zrównoważony rozwój i skarpetki. W rodzinnej fabryce wyprodukowała linię z bawełny organicznej; nazwała ją Zkano (czytaj: zakano), słowem w języku Indian z Alabamy.

– W wolnym tłumaczeniu oznacza to bycie dobrym – wyjaśnia.

Kolory były śmiałe, wzory odważne, graficzne. W roku 2013 wprowadziła drugą linię o nazwie Little River Sock Mill inspirowaną historią USA, o bardziej stonowanych barwach, spokojniejszych wzorach i ze staroświeckimi motywami kwiatowymi. Obie sprzedały się dobrze; fabryka znów zatętniła życiem.

Locklear współpracowała wcześniej z Chanin i Reidem przy kilku projektach.

– Och, byłam podekscytowana! – wspomina moment, kiedy Chanin zainteresowała się nową inicjatywą. – Od dawna podziwiałam Natalie i Billy'ego, jeszcze zanim zajęłam się skarpetkami, bo prezentowali naszą społeczność i nasz stan w pozytywnym świetle. A teraz zaczęli też uprawiać u nas bawełnę. To było cudowne.

Dwieście par wyprodukowanych przez Locklear miało naturalny kolor – żadnych wzorów, żadnego farbowania – i prosty fason.

– Nasi technicy byli pod wielkim wrażeniem. Mówili, że doskonale idzie na maszynach – wspomina. – Pamiętam, jak komentowali: „Świetna bawełna".

Z pozostałej części przędzy Chanin i Reida firma Green Textile (obecnie Signet Mills) ze Spartanburga w Karolinie Południowej utkała płótno – niespełna 650 metrów; we Florence uszyto z niego odzież[20].

– Cały cykl obróbki bawełny zajął nam około roku – wspomina Chanin. – Dowiedliśmy, że to możliwe.

Podarowała mi T-shirt z wycięciem w szpic. Starannie uszyty z miękkiego, gęstego dżerseju w odcieniu wanilii, należy do najlepiej wykonanych i najwygodniejszych podkoszulków, jakie nosiłam w życiu.

W 2018 ROKU K.P. i Katy McNeill rozstali się z Billym Reidem oraz Florence dla kolejnej przygody w Nashville, mieście odległym o dwie godziny jazdy samochodem: zostali nowymi właścicielami Imogene + Willie – marki produkującej odzież w stylu sportowym, cenionej przez wtajemniczonych za dżinsy o staroświeckim, modelującym pośladki kroju, powstające początkowo w pracowni przy sklepie.

Historia Imogene + Willie uchodzi w światku wolnej mody za przestrogę: firma rozwijała się szybko – b a r d z o szybko. Właściciele przenieśli produkcję do Los Angeles, porzucili pierwotną ideę hiperlokalności na rzecz większej skali i uprzemysłowionej produkcji – i pobłądzili. Niespełna 10 lat od powstania marka znalazła się na krawędzi upadku. Właśnie wtedy McNeillowie przenieśli firmę do pierwotnej lokalizacji, przebudowanej stacji benzynowej z lat 50. XX w. w barwnej dzielnicy Nashville 12South. Wierni zasadom wolnej mody i bezpośrednich relacji z konsumentem, zlikwidowali sprzedaż hurtową, oferując produkty wyłącznie w sklepie stacjonarnym lub online. Pod koniec pierwszego, 2018 roku obroty wahały się w okolicach trzech milionów dolarów, na granicy opłacalności; celem było osiągnięcie 10 milionów w ciągu pięciu lat. Ich filozofia?

– Rób małe kroki, nie rośnij tylko po to, by rosnąć – zdradza K.P. Choć znaczna część produkcji nadal odbywa się w Los Angeles, ostatecznie chcą ją przenieść w okolice Nashville. Dzięki produkowaniu w okolicy, jak mówi K.P.:

– Zyskamy pewność, że możemy być dumni z tego, co robimy.

Nashville od dawna słynie jako amerykańskie Miasto Muzyki. Lecz to zarazem trzeci największy ośrodek modowy w Stanach Zjednoczonych, po Los Angeles i Nowym Jorku. Znaczną część produkcji stanowią zamówienia rządowe – głównie mundury, ponieważ prawo federalne zabrania zlecania tego typu prac za granicę. Naturalnie zawsze też istniała duża grupa firm szyjących kostiumy dla lokalnego przemysłu rozrywkowego – wystarczy wspomnieć bogato zdobione kreacje Elvisa, Dolly Parton, czy obecnie Jacka White'a.

W ostatniej dekadzie znaczącym trzecim segmentem stała się jednak zwykła moda. Podobnie jak w wypadku Florence główny atut Nashville ma charakter ekonomiczny; tak jak we Florence koszty utrzymania

i pracy są znacząco niższe niż w Nowym Jorku czy Los Angeles. Często przytaczana statystyka mówi, że każdego dnia przenosi się tutaj ponad setka osób – ponad dwa razy więcej niż wynosi średnia krajowa – co czyni miasto jednym z najszybciej rozwijających się w Stanach. Lecz z punktu widzenia firm odzieżowych ma również inne zalety: łatwo dostępne lotnisko międzynarodowe, brak stanowego podatku od dochodów, obfitość jezior i rzek (do produkcji odzieży woda jest nieodzowna) oraz tradycję wspierania i doceniania kreatywności.

W 2017 roku Stowarzyszenie Mody w Nashville donosiło, że branża modowa zapewnia całemu regionowi 16 200 miejsc pracy oraz 5,9 miliarda dolarów dochodu, oraz prognozowało, że do roku 2025 liczby te wzrosną odpowiednio do 25 tysięcy miejsc pracy i 9,5 miliarda dolarów dochodu[21]. Ponad połowa firm – więcej niż 100 – powstała w ciągu ostatnich pięciu lat[22]. Dodatkowo każdej wiosny odbywa się Tydzień Mody Nashville, impreza non profit z licznymi pokazami mody, dyskusjami panelowymi i barwnymi kiermaszami. W krótkim czasie miasto wyrosło na liczącego się gracza w amerykańskiej branży odzieżowej.

Podobnie jak Imogene + Willie większość tutejszych firm specjalizuje się w stylu, jaki można codziennie zobaczyć na mieście: batystowe koszule, T-shirty z solidnej bawełny, dżinsy *selvedge*. (Nashville n i e j e s t miastem garniturowców). Działa tu też jednak wielu awangardowych projektantów mających licznych wielbicieli. Na przykład Savannah Yarborough, dawna szefowa działu konfekcji męskiej w Billy Reid, w 2014 roku otworzyła własną firmę Savas szyjącą na zamówienie skórzane kurtki. Ceri Hoover słynie z rzemieślniczych torebek i butów. Jest też Elizabeth Pape, założycielka i projektantka wychwalanej pod niebiosa marki modowej Elizabeth Suzann.

Pape to wschodząca gwiazda modowego Nashville. Domorosła szwaczka założyła Elizabeth Suzann – nazwaną od swoich dwojga imion – w 2013 roku w wolnym pokoju[23]. Kiedy ją poznałam w roku 2016 jako zaledwie 26-latkę, firma notowała obroty trzech milionów dolarów rocznie i zatrudniała 18 pracowników w hali o powierzchni prawie tysiąca metrów kwadratowych w parku przemysłowym na skraju miasta. Ubrania Pape są minimalistyczne i szykowne: miękkie żakiety,

luźne spodnie oraz proste sukienki z wełny, jedwabiu, lnu i bawełny w neutralnych barwach – wszystko wytwarzane w sposób zrównoważony i, jeśli to możliwe, przez krajowych dostawców. W 2018 roku ceny wynosiły od 125 dolarów za odsłaniający pępek lniany top bez rękawów po 265 dolarów za płaszcz z grubego płótna. Wszystko szyte na zamówienie, z czasem dostawy wynoszącym dwa do trzech tygodni.

– Nie mamy magazynu – wyjaśniła Pape w salonie sprzedaży. – Żadnych niesprzedanych produktów.

Podobnie jak u Chanin każda szwaczka szyje dany artykuł od początku do końca, do metki włącznie. Jeśli chodzi o dobór ubrań, Pape przejęła strategię szybkiej mody: proponuje autorską kolekcję ponadczasowych klasyków, do której często dorzuca nowe projekty. Dzięki temu, wyjaśnia, stali klienci „wracają do nas". Choć najwięcej sprzedaje w Nowym Jorku i w Los Angeles, cieszy się, że nie rezyduje w żadnym z tych miast.

– Miło jest być trochę osobną i trochę niezależną – mówi. – Dzięki temu nie czuję się przytłoczona ani zastraszona; nie jestem tylko trybikiem tej wielkiej machiny.

Jedyny problem, z jakim zetknęła się w Nashville, to brak wykwalifikowanej siły roboczej. Dwadzieścia pięć lat temu NAFTA unicestwiła przemysł odzieżowy; ludzie, którzy stracili pracę, przekwalifikowali się, przeszli na emeryturę lub zmarli. Mniej więcej w tym samym okresie zlikwidowano kursy gospodarstwa domowego. W dzisiejszych czasach, mówi Pape, młodzi ludzie właściwie nie interesują się szyciem. Cały swój personel wyszkoliła osobiście. Van Tucker, były szef Nashville Fashion Alliance, nazywa brak wykwalifikowanych pracowników jednym z największych wyzwań rozkwitającego lokalnego przemysłu odzieżowego. By uzupełnić niedobory, Stowarzyszenie Mody w Nashville wspólnie z organizacją Catholic Charities z Tennessee otworzyły szkołę, gdzie uczą szycia uchodźców. Podobnie jak 100 lat temu w Nowym Jorku umiejętność ta staje się atutem imigrantów pragnących realizować amerykański sen.

W Omega Apparel z Nashville – która przetrwała exodus po NAFTA, zdobywając kontrakty dla wojska, a podczas moich odwiedzin w 2016 roku wkraczała na rynek mody miejskiej kolekcją T-shirtów i bluz – cały

personel produkcyjny składał się z imigrantów oraz uchodźców biorących udział w programie Catholic Charities[24]. Większość przybyła z zapalnych punktów na politycznej mapie świata – jak Mjanma, Iran, Syria czy Sudan. Kilkanaście kobiet było muzułmankami w tradycyjnych chustach na głowach.

– Porozumiewamy się za pomocą Google Translate – wyjaśnił jeden z kierowników. – Ale uczą się angielskiego.

Zabrzmiał dzwonek oznajmiający przerwę na posiłek. Szwaczki zasiadły przy długim stole obok swoich miejsc pracy i wyjęły pudełka z lunchem; halę wypełniły aromaty kuchni z różnych zakątków globu.

Na początku 2020 roku przedsiębiorca David Perry zamierza otworzyć w Nashville nową fabrykę wyrobów dziewiarskich[25]. Pięćdziesięcioparolatek przybyły z Anglii od 2007 roku produkował luksusowe dzianiny i odzież sportową w Los Angeles. Przyjechał do Nashville w ślad za żoną Leigh – piosenkarką z Louisville w Kentucky oraz połową duetu Watson Twins, wykonującego tradycyjną muzykę amerykańską. Nashville zachwyciło go zarówno od strony osobistej, jak zawodowej; gdy się przeprowadzał, „tutejsze minimum socjalne było niższe od minimalnej płacy w Kalifornii".

Dzięki temu, że zaczyna od zera, mógł zaprojektować ośrodek produkcyjny swoich marzeń. Zakład będzie zasilany energią słoneczną, a pracownicy zarobią kilka dolarów powyżej federalnej płacy minimalnej. Perry wierzy, że będzie to pierwsza w pełni transparentna, w pełni zrównoważona fabryka w Tennessee. Na początek ściągnie część personelu z Los Angeles.

– To doskonałe, szybkie szwaczki, a jeśli zamierzasz stworzyć ekipę na wyścigi, potrzebujesz najszybszych kierowców – mówi. Planuje im pomóc zaadaptować się w społeczności, a potem zatrudniać miejscową siłę roboczą, którą jego drużyna asów wyszkoli.

Fabryka pomieści także centrum projektowe, salon wystawowy, dział zaopatrzenia.

– Wszystko prócz farbiarni – wyjaśnia. – Jeśli masz firmę w Nowym Jorku i chcesz produkować w Stanach, możesz nas odwiedzić, a my zapewnimy ci wszystko od A do Z. Produkcja będzie się odbywać na

wyciągnięcie ręki, a nie dwa tysiące mil stąd w Los Angeles czy za granicą.

Zarówno Imogene + Willie, jak Billie Reid wykazały zainteresowanie propozycją.

– Branża odzieżowa w Los Angeles została zbudowana według wadliwego modelu biznesowego – przede wszystkim opiera się na opłacanych nieuczciwie lub nielegalnych robotnikach – mówi Perry. Inaczej jest w Nashville. – Nie musimy poprawiać źle zaprojektowanego systemu. Mamy okazję zorganizować go we właściwy sposób. Powiem klientom: „Oto moja cena, tak powinno to funkcjonować; daję wam szansę, byście z dumą wspierali amerykańskie miejsca pracy i etyczne praktyki biznesowe". Chcę, by moi klienci po przyjściu oświadczali: „To fantastyczne. Tak właśnie p o w i n n a wyglądać produkcja".

TOWER
MILL

PIĘĆ

RIGHTSHORING

LUDZIE, KTÓRYCH ODWIEDZIŁAM we Florence i w Nashville, pokazali mi, że wolna moda na średnią skalę – z dochodami w przedziale 5–10 milionów dolarów – to rzecz możliwa, opłacalna, rozsądna i godna zazdrości. Tylko czy hiperlokalne, uważne podejście do biznesu da się zastosować na większą skalę – nie w warsztatach szyjących na miarę, lecz na poziomie fabryk z setkami lub tysiącami pracowników i liniami produkcyjnymi? Czy jest sposobem na ożywienie krajowej produkcji w gospodarkach rozwiniętych? Miałam się tego dowiedzieć ni mniej, ni więcej, tylko w Bawełnopolis.

W bury listopadowy poranek w 2016 roku wyruszyłam z angielskiego Manchesteru na wschód do Stalybridge, miasta tkaczy, które Fryderyk Engels opisał w 1845 roku jako „odrażające", zżerane przez „okropny brud"[1]. Gmina Tameside, do której należy Stalybridge, usiana jest dawnymi przędzalniami z epoki wiktoriańskiej, przerobionymi na apartamenty, biura, supermarkety, a nawet sale gimnastyczne. Tameside sporządniała. Przeobraziła się w przedmieście dla klasy średniej.

Lecz zarazem ponownie stała się ośrodkiem przetwórstwa bawełny: blisko siedem dekad po zamknięciu produkcji w Tower Bridge, monolicie z czerwonej cegły z imponującym kominem, znów przędzie się włókno *Gossypium* – dla nowej firmy pod nazwą English Fine Cottons.

Zostałam powitana przez dyrektor handlową Tracy Hawkins. Wylewna pięćdziesięciokilkuletnia blondynka, weteranka brytyjskiego

przemysłu odzieżowego, wyznała, że jest wyczerpana. W ciągu pół roku, jak oświadczyła:

– Zbudowaliśmy od zera nowoczesną przędzalnię. Ale udało się i działa[2].

Tak się składa, że trafiłam do zakładu w drugim dniu regularnej pracy i mogłam obserwować powstanie pierwszej od 30 lat dużej partii przędzy w Zjednoczonym Królestwie[3].

Firma English Fine Cottons stanowi owoc refleksji[4]. Dwaj urodzeni i wychowani w Manchesterze przedsiębiorcy, Brendan McCormack i Steve Shaughnessy, są właścicielami historycznej fabryki Tame Valley Mill z Tameside, dostarczającej przędzy technicznej firmie Kevlar. (Angielski przemysł tekstylny produkujący dla branży odzieżowej dawno upadł, lecz tkaniny techniczne dla przemysłu nadal cieszą się wzięciem, a w ich wytwarzaniu mają przewagę kraje rozwinięte). Na przestrzeni lat otrzymywali propozycje przerobu bawełny, zawsze jednak odmawiali, ponieważ nie była to ich działka. Aż w 2014 roku wystawiono na sprzedaż Tower Mill, leżący po drugiej stronie ulicy dokładnie naprzeciw Tame Valley Mill.

Zaprojektowaną przez słynnego wiktoriańskiego architekta Edwarda Pottsa trzypiętrową przędzalnię zbudowano w 1885 roku; w szczytowym momencie pracowały w niej 44 tysiące wrzecion. Odkąd umilkły w 1955 roku, budynek Tower Mill był siedzibą licznych firm, a na początku lat 90. XX w. kręcono w nim serial BBC *Making Out*; w pierwszej dekadzie XXI wieku mówiło się o przerobieniu go na luksusowe mieszkania. Fabrykę wystawiono na sprzedaż, akurat kiedy McCormack i Shaughnessy zastanawiali się, w jakim kierunku rozwijać firmę. Pomyśleli: „może p o w i n n i ś m y wejść w bawełnę". Nie chcieli jednak przywracać w kraju dawnego modelu produkcji z jego dickensowskimi okropnościami.

– Chcieliśmy otworzyć idealny zakład produkujący przędzę świetnej jakości – wyjaśnił mi Hawkins. – A nie muzeum.

Dzięki prywatnej inwestycji w wysokości 2,8 miliona funtów (3,65 miliona dolarów) firmy macierzystej Culimeta-Saveguard, dwu milionom funtów (2,6 miliona dolarów) pożyczki z funduszu

inwestycyjnego Greater Manchester Combined Authority oraz grantowi w wysokości miliona funtów (1,3 miliona dolarów) z Programu Rozwoju Branży Tekstylnej, partnerzy nabyli Tower Mill, wyremontowali go i wyposażyli w najnowszą technologię[5]. Hawkins opracowała strategię biznesową; doszła do wniosku, że istnieją dwa klucze do sukcesu:

– Elastyczność – wyjaśnia – i jakość.

Elastyczność oznaczała zadbanie o to, by zakład mógł wytwarzać przędzę od najgrubszej do najcieńszej – na tkaniny, dzianiny, skarpetki, co tylko potrzebne.

– Jaki sens reklamować się jako jedyna przędzalnia bawełny w Wielkiej Brytanii, reanimować całą branżę, jedynie by oświadczyć: „Och, nie jesteśmy zainteresowani, chyba że kupicie od nas pięćset ton"? – mówi.

Co do jakości, pragnęła zapewnić rzemieślnicze podejście do biznesu, lokalne pochodzenie, dziedzictwo kulturowe i brytyjskość. Właściciele zdecydowali się pozyskiwać tylko najlepszą bawełnę – początkowo zastanawiali się nad organiczną, okazało się jednak, że jej jakość jest nierówna, a ilości zbyt małe. Ostatecznie wybrali odmianę Supima, supercienką bawełnę o długich włóknach, uprawianą w zrównoważony sposób w Stanach Zjednoczonych, oraz ultramiękką Sea Island z Barbados.

– Klasyczne koszule angielskie szyto kiedyś z bawełny Sea Island – mówi Hawkins. – Ian Fleming pisał, że właśnie takie nosił James Bond.

Następnym wyzwaniem było znalezienie specjalisty umiejącego obsłużyć skomplikowaną maszynerię. „Gdzie szukać człowieka, który potrafi zbudować i poprowadzić nowoczesną przędzalnię?", dumała Hawkins. W Wielkiej Brytanii XXI wieku nie są to umiejętności szczególnie poszukiwane na rynku, dowiedziała się jednak, że pochodzący z Yorkshire Paul Storah, ekspert w dziedzinie montażu i obsługi nowoczesnych przędzalni bawełny w RPA, wrócił niedawno do Wielkiej Brytanii. Skorzystała z okazji i zatrudniła go jako dyrektora operacyjnego.

– Potrzeba było szczypty magii – przyznaje z uśmiechem.

Przędzalnia to labirynt przemysłowych hal, wypełnionych wijącymi się przewodami i terkoczącą maszynerią. W epoce przedprzemysłowej właściciele nie przejmowali się wirującymi w powietrzu „kłaczkami", zdając się na wilgotny klimat okolic Manchesteru. Dziś bawełna wędruje z maszyny do maszyny olbrzymimi hydraulicznymi rurami. Większość urządzeń działa w obiegu zamkniętym: dmuchawy rozdzielające włókna; miksery mieszające ze sobą różne ich rodzaje; czesarki usuwające krótkie włókna; oraz mój ulubiony „separator cząstek obcych", wielka szklana skrzynia przypominająca gigantyczną maszynę do popcornu, wypchana do pełna bawełną. Lasery prześwietlają kłębiastą masę w poszukiwaniu przeoczonych nasion, liści lub gałązek, a gdy je wykryją, precyzyjny jak igła strumień powietrza wydmuchuje zanieczyszczenie.

Cały proces nadzorują technicy siedzący przy komputerach w sterylnym pomieszczeniu. Powietrze w zakładzie jest wymieniane 25 do 30 razy na godzinę. W nowoczesnym przędzeniu bawełny, tłumaczy Hawkins, chodzi głównie o utrzymanie czystego powietrza.

Bawełna pędzi przez rozmaite maszyny, aż zyska fantastyczny połysk, stanie się lekka i prosta, ciągnie Hawkins. Na każdym etapie jest coraz lepiej oczyszczona, bardziej puszysta, piękniejsza – właśnie taka, jak w naszych wyobrażeniach. Dopiero teraz zostaje uprzędziona z oszałamiającą szybkością 15 do 20 tysięcy obrotów na minutę. Pojawiają się „kłaczki" – tego nie da się uniknąć. Lecz zamiast liczyć, że opadną pod wpływem wilgoci w powietrzu albo jak w XIX wieku zostaną zamiecione przez dzieci krążące wśród wrzecion z małymi miotełkami, maszyny wyposażono w wykonane na zamówienie roboty odkurzające.

Przędza w kolorze kości słoniowej trafia do Blackburn Yarn Dyers, jednej z ostatnich tradycyjnych farbiarni w Wielkiej Brytanii na północ od Manchesteru, gdzie jest barwiona. Hawkins pokazała mi szpule gotowych nici w odcieniach szarości, granatu i złamanej bieli. Były cienkie jak pajęczyna, gładkie i piękne. Firma John Spencer (Textiles) Ltd., należąca do specjalisty w szóstym pokoleniu z pobliskiego Burnley w Lancashire, który przetrwał *offshoring*, stając się jedynym certyfikowanym tkaczem organicznej bawełny w Wielkiej Brytanii,

wytwarza z nich skarpetki dla angielskiej sieci handlowej Marks & Spencer. W roku 2018 English Fine Cottons produkowała już – w wynajętej tkalni – tekstylia pod własną marką. Do jej klientów należeli Marks & Spencer (koszule męskie) i Aquascutum (odzież wierzchnia).

Mimo daleko posuniętej automatyzacji McCormack i Shaughnessy stworzyli w Tower Mill ponad 100 miejsc pracy[6]. W pierwszym roku działalności English Fine Cottons wyprodukowała 100 ton przędzy, a w 2018 – prawie 450 ton. Kiedy ostatnio rozmawiałam z Hawkins jesienią 2018 roku, wspomniała, że z powodu wielkiej liczby zleceń musieli zatrudnić więcej pracowników, a przędzalnia pracuje przez okrągłą dobę siedem dni w tygodniu. W tamtym okresie English Fine Cottons była jedyną dużą przędzalnią w Wielkiej Brytanii. Zaopatrywała tkalnie w całym kraju; przędzę kupowali od niej Burberry i Peter Reed.

– Na najlepszą bieliznę pościelową, jaką można dostać w UK – oznajmiła z dumą.

RESHORING – sprowadzanie do kraju branż przemysłu, które wyemigrowały za granicę wskutek globalizacyjnego boomu po NAFTA – od kilku lat nabiera rozpędu, szczególnie w branży modowej. W roku 2014 przemysł tekstylny i odzieżowy były trzecim najszybciej odbudowywanym sektorem gospodarki w Stanach Zjednoczonych, po produkcji sprzętu elektrycznego i transportowego[7]. W 2016 roku – drugim rozwijającym się najszybciej[8]; zatrudniały wtedy 135 tysięcy pracowników i wytwarzały 10 procent sprzedawanej w Ameryce mody – imponujący skok z trzech procent w roku 2013[9]. W Wielkiej Brytanii liczba miejsc pracy w branży odzieżowej w latach 2011–2016 wzrosła o dziewięć procent, osiągając 100 tysięcy[10], a do roku 2020 spodziewany jest przyrost o kolejnych 20 tysięcy[11].

Dzisiejszy *reshoring* nie ma nic wspólnego z hasłem „Make America Great Again" – naiwnie optymistyczną wiarą, że jeśli firmy przeniosą do kraju produkcję, którą zlecały za granicę w latach 90. XX wieku i w pierwszej dekadzie XXI wieku, zwolnieni pracownicy wrócą na dawne miejsca pracy. W rzeczywistości w ciągu ostatnich 25 lat większość z nich odeszła na emeryturę. A odtwarzanie przestarzałego

modelu biznesowego z czasów Arkwrighta nie pchnie branży modowej naprzód.

Nie; firmy takie jak English Fine Cottons i podobne uprawiają *r i g h t shoring*: odbudowę produkcji krajowej – często w nieczynnych od dawna fabrykach – na bazie najnowszej technologii i transparentności. *Rightshoring* wygląda inaczej niż produkcja w latach 80., mówi Van Tucker, były szef Nashville Fashion Alliance.

– Innowacje kumulują się, i to szybko. Liczą się kwestie społeczne, szczególnie produkcja zrównoważona. I *rightshoring* jest stymulowany przez technologię. Silnie zautomatyzowany.

Paul Donovan, globalny główny ekonomista szwajcarskiego przedsiębiorstwa finansowego UBS Wealth Management, nazywa ten trend „odwróceniem" globalizacji, jaką znamy.

– Robotyzacja i cyfryzacja oznaczają, że możemy produkować lokalnie, a przy tym wydajnie... Dzisiejsze wojny handlowe są powtórzeniem bitew z przeszłości[12].

Przewiduje, że globalny handel towarami takimi jak odzież powróci do czegoś w rodzaju dawnego „modelu imperialnego", kiedy importowano surowce, a następnie przetwarzano je blisko konsumenta. *Rightshoring* nie oznacza, że przędzalnie muszą zaopatrywać się we wszystko w okolicy – English Fine Cottons nie znajdzie w Anglii chętnych do uprawiania bawełny. Lecz rzeczywiście oznacza ulokowanie produkcji niedaleko konsumenta końcowego. Tak właśnie działa English Fine Cottons, dostarczając przędzę na skarpetki Marksa & Spencera, sprzedawane w całej Wielkiej Brytanii, albo projektanci nabywający tkaniny w swojej okolicy – jak Natalie Chanin zamawiająca dżersej wytwarzany w obu Karolinach.

Na przekór intuicji technologia może koniec końców sprawić, że produkcja tekstyliów i odzieży stanie się procesem bardziej zindywidualizowanym i etycznym. Ubrania nie muszą być wytwarzane przez marnie opłacanych i źle traktowanych robotników na przestarzałych maszynach. Mogą powstawać w zintegrowanych pionowo zespołach; w czystych, cichych halach fabrycznych, pod nadzorem wykwalifikowanych techników. I może się to odbywać

w społecznościach, które dawno porzuciły produkcję. Personel będzie złożony z ludzi, których znasz. Albo fabryka będzie się znajdować w najbliższej okolicy. Być może automatyzacja nie stworzy tysięcy miejsc pracy w produkcji, lecz te, które powstaną – setka tu, setka gdzie indziej – będą dobre, bezpieczne i solidnie opłacane. Choć może to zabrzmieć dziwnie, dzięki technologii łańcuchy dostaw odzyskają ludzki wymiar.

Rightshoring ożywił branżę tekstylną i odzieżową Karoliny Północnej do tego stopnia, że w 2017 roku zatrudniała 42 tysiące pracowników w 700 zakładach, wielu równie zaawansowanych technicznie jak English Fine Cottons[13]. Przez większą część XX wieku jedną z największych amerykańskich przędzalni była Parkdale Mills z Karoliny Południowej[14]. W roku 1980 w zakładzie w Gaffney dwa tysiące pracowników wytwarzało 1,1 miliona kilogramów przędzy tygodniowo. Po układzie WTO–Chiny z 2005 roku produkcja została przeniesiona do Chin kontynentalnych i zakład w miasteczku zapadł w letarg. W 2010 roku Parkdale ponownie otwarła fabrykę w Karolinie Południowej – z przędzalnią wyposażoną w nowoczesny sprzęt, obsługiwany przez techników ze stref czystych.

– Wiedzieliśmy, że aby przetrwać, musimy mieć najbardziej zaawansowaną technologię – wyjaśnia Anderson Warlick, dyrektor zarządzający. Dziś 1,1 miliona kilogramów przędzy na tydzień produkuje 140 osób. Fakt, nie jest to dwa tysiące miejsc pracy z przeszłości, lecz zawsze więcej niż nic. Sukces bywa zaraźliwy – nowe firmy płodzą kolejne nowe firmy – aż następuje prawdziwy boom i senne od dawna miasteczka znowu zaczynają tętnić życiem.

Inwestycje napływają zewsząd – nie wyłączając Chin. W 2015 roku Keer Group z Zhejiangu otworzyła pierwszą fabrykę poza krajem: „kampus tekstylny" o powierzchni 67 hektarów za 218 milionów dolarów w hrabstwie Lancaster w Karolinie Południowej, tworząc ponad 500 miejsc pracy[15]. Podobnie jak Tower Mill jest hiperskomputeryzowany.

Naturalnie Keer Group kierowała się głównie oszczędnością: rosnące koszty siły roboczej i energii w Chinach sprawiły, że przędzalnie stały się mniej dochodowym przedsięwzięciem. Lecz zarazem – o czym

przekonali się McCormack i Shaughnessy – znacznie łatwiej wyposażyć w nową technologię pustą fabrykę, niż unowocześniać funkcjonujący zakład. Nie trzeba marnować dniówek, zwalniać pracowników, usuwać istniejących maszyn. Karolina Południowa miała też inne zalety, takie jak „bliskość producentów bawełny i dostęp do portu", tłumaczy Zhu Shan Qing, przewodniczący Keer Group.

Istnieją też, jak odkryli McCormack i Shaughnessy, „zachęty" do *rightshoringu* – w wypadku Keer wyniosły one około 20 milionów dolarów, między innymi w postaci grantów infrastrukturalnych, obligacji przychodowych i ulg podatkowych[16]. Dziś w obu Karolinach działają dziesiątki zaawansowanych technologicznie chińskich fabryk odzieżowych – fakt niemieszczący się w głowie niektórym mieszkańcom. Jak wyznał w swoim czasie ówczesny przewodniczący Zrzeszenia Rozwoju Gospodarczego Hrabstwa Lancaster:

– Nigdy nie sądziłem, że to Chińczycy przywrócą miejsca pracy w branży tekstylnej[17].

W Nowym Jorku nie chodziło o prosty *rightshoring*; należało wesprzeć ocalałe resztki przemysłu. Nie wszystkie próby okazały się równie udane. Już w 1997 roku przewodniczący gminy miejskiej Brooklyn przedstawił plan stworzenia modowego „inkubatora" w dawnym kompleksie przemysłowym Bush Terminal w Sunset Park; sprawa ciągnęła się w nieskończoność. W 1998 roku Zrzeszenie Rozwoju Przemysłu Odzieżowego, organizacja non profit wspomagająca pracowników i właścicieli firm, uroczyście otworzyła Centrum Modernizacji Przemysłu Modowego, które ostatecznie okazało się klapą. Projektantka Nanette Lepore, mająca firmę przy Zachodniej Trzydziestej Piątej Ulicy, organizowała wiece pod hasłem „Ocalmy Centrum Odzieżowe" i lobbowała o poparcie ustawodawców z Waszyngtonu[18]. Z niewielkim skutkiem.

Jak się okazuje, najskuteczniejsza okazała się lojalność utalentowanych nowojorskich projektantów – jak Maria Cornejo z firmy Zero + Maria Cornejo. Pod koniec lat 80. ta urodzona w Chile i wykształcona w Wielkiej Brytanii projektantka pracowała w Paryżu dla

angielskiego masowego detalisty modowego Jigsaw i przekonała się osobiście, jak wygląda to, co nazywa „pseudooszczędnością”[19].

Wysyłano ją do Hongkongu klasą biznesową i umieszczano w pięciogwiazdkowym hotelu Mandarin Oriental. Lecz oskubywano do ostatniego grosza klientów, z którymi się spotykała.

– Mówili: „Okej, oszczędzimy dolara na swetrze, tylko trzeba go przywieźć z drugiego końca świata” – tłumaczy z hiszpańskim akcentem, gdy siedzimy w jej pełnym książek biurze przy Bleecker Street. – To było dla mnie bez sensu. Po prostu bez sensu.

Produkcja odbywała się według wariackiego systemu: projektanci z Europy i Stanów Zjednoczonych wysyłali opisy ubrań przez Internet do Azji, gdzie szyto według nich próbki. Po długich debatach via mejl i telefon trafiały do głównej siedziby korporacji, gdzie je oceniano i – najczęściej – odrzucano. Jedna z wielkich firm z Nowego Jorku – powszechnie znana – zamawiała w Chinach 600 próbek, po czym obcinała zamówienie do 200, opowiada Cornejo.

– Wyobrażasz sobie to marnotrawstwo? Ja chciałam wytwarzać wszystko w jednym miejscu i nawet gdy chodzi o T-shirt, mieć kontrolę od początku do końca – jak wygląda, jak został uszyty, kto to zrobił – wyjaśnia. – Chciałam z n a ć tych ludzi.

Marzyła o *rightshoringu*.

W 1996 roku razem z mężem, fotografem Markiem Borthwickiem przeprowadziła się do Nowego Jorku, zajęła stary garaż przy Mott Street i dwa lata później otwarła sklep z pracownią krawiecką na tyłach, by wytwarzać i sprzedawać interesujące, proste ubrania, na które każdego stać, wspomina. Nazwała swoją markę Zero.

– Chciałam, by chodziło przede wszystkim o sam produkt, a nie o narzucanie klientom przekonań, jak powinien wyglądać lub kto za nim stoi – mówi. Pierwszego dnia zarobiła 2,5 tysiąca dolarów[20]. – Uznaliśmy to za dobry znak – wspominała później. Kiedy usłyszała, że istnieje wielka niemiecka firma modowa o nazwie Zero, przechrzciła własną na Zero + Maria Cornejo.

Jej zespół był zgrany i międzynarodowy. Jiang Huang, imigrant z Szanghaju, szył próbki. (Z czasem nauczył się krojenia i przejął tę

funkcję). Tonya z Rosji ogarniała dzianiny. Lynn z Chin odpowiadała za jedwabie.

– To ona przedstawiła mi pana Huanga – opowiada Cornejo. – A ja wszystko kroiłam.

Na metkach widniał napis: USZYTE PRZY MOTT STREET 225. Ubrania sprzedawała w butiku od frontu.

– Pamiętam, jak któregoś dnia pewna dama zaczęła ze mną dyskutować o cenach ubrań, na co oświadczyłam: „Widzi pani tych wszystkich ludzi pracujących na zapleczu? Mieszkają w Nowym Jorku. Otrzymują uczciwe wynagrodzenie. Płacimy czynsz. Te ubrania nie zostały wysłane do Timbuktu i uszyte przez dzieci".

Tak jak w wypadku Natalie Chanin, wkrótce pojawili się u niej przedstawiciele Barneys i Cornejo szybko zyskała imponujące grono wielbicieli, w tym Michelle Obamę, Tildę Swinton i Cindy Sherman. Ograniczała rozwój firmy, trzymając się wyłącznie konfekcji damskiej i nielicznych akcesoriów jak paski czy buty.

– Nigdy nie interesowało mnie szycie majtek oznaczonych moim nazwiskiem – wyjaśnia. – Nie przemawia do mnie całe to nastawienie więcej, więcej, więcej, więcej, więcej dla samej idei… Wzrost niekoniecznie polega na tym, żeby stawać się coraz większym, większym i większym. Nie, chodzi o robienie różnych rzeczy we właściwy sposób i o stwarzanie właściwego środowiska. O subtelne dostrojenie.

W 2008 roku nadeszła pora na przeprowadzkę; w ciągu 10 lat czynsz za lokal o powierzchni niespełna 170 metrów kwadratowych przy Mott Street wzrósł czterokrotnie, a sklep z pracownią rozrósł się w firmę z prawdziwego zdarzenia. Jadąc samochodem przez zadrzewioną, brukowaną Bleecker Street, dostrzegła napis „Do wynajęcia" na budynku z przełomu stuleci, z oknami z trzech stron. Idealny na nową pracownię, pomyślała. Wynajęła 140 metrów kwadratowych na parterze na sklep plus dodatkowe 560 metrów kwadratowych, podzielonych między piwnicę (na magazyn), pierwsze piętro (na sprzedaż hurtową i detaliczną oraz dział marketingu) oraz drugie piętro (na działy projektów, produkcji, logistyki i finansów).

W upalny letni dzień, kiedy do niej wpadłam, pracownia na drugim piętrze była zalana słonecznym światłem i zastawiona metalowymi wieszakami na kółkach, które uginały się od próbek materiału, papierowych wykrojów, wzorów z muślinu oraz gotowych ubrań. W dziale produkcji młodzi ludzie pod trzydziestkę ze słuchawkami na uszach pracowicie stukali w klawiatury komputerów. Na przeciwnym krańcu sali pan Huang ze swoim zespołem projektantów robił przymiarki do kolekcji wiosna–lato. Kiedy weszłyśmy, oglądał śliczną sukienkę z asymetrycznym dekoltem z czerwonego bawełnianego aksamitu.

Prawie wszystkie ubrania gotowe Cornejo powstają w granicach Nowego Jorku, co czyni jej firmę jedną z około 50 wytwarzających w mieście co najmniej trzy czwarte swoich produktów. (Zatrudnia kilku rzemieślników z Włoch do szycia butów, część produkcji dzianin zleca w Chinach i Peru oraz najmuje wyspecjalizowane dziewiarki z Boliwii do robienia swetrów na drutach). Większość jej dostawców pochodzi z Dzielnicy Odzieżowej.

– Trzydziesta Szósta, Trzydziesta Ósma Ulica – mówi. – Kiedy w fabryce zdarzy się jakiś problem, moi ludzie pędzą na Szóstą i zajmują się tym od ręki.

Od 2009 roku projektowała cztery kolekcje rocznie – dwie na wybiegi w czasie Nowojorskiego Tygodnia Mody, dwie wyłącznie na spotkania w salonie sprzedaży. Ma dwa sklepy (w Nowym Jorku i w Los Angeles), nie licząc sprzedaży przez Internet i hurtowej, zatrudnia 28 pracowników i osiąga około 10 milionów dolarów rocznego obrotu – cel, do jakiego zmierza Chanin. To grosze w porównaniu z 5–10 miliardami dolarów zgarnianymi przez takie megamarki jak Dior, Gucci, Chanel czy Louis Vuitton – lecz całkiem nieźle jak na spółkę prywatną prowadzoną przez jedną kobietę.

– Centrum Manhattanu nie bez przyczyny jest ośrodkiem nowojorskiej mody – zapewnia. – To cudowne móc wyjść z biura i udać się pieszo na spotkanie z klientem.

LECZ OŚRODEK TEN MOŻE nie przetrwać – jeśli Andrew Rosen, specjalista z branży odzieżowej w trzecim pokoleniu i do niedawna dyrektor naczelny firmy Theory, postawi na swoim. Przez ostatnich parę lat przewodził inicjatywie, by przenieść Dzielnicę Odzieżową do Sunset Park na Brooklynie. W okręgu działa już kilka niezależnych ośrodków[21]. Bob Bland, asystent do spraw projektowych Ralpha Laurena, w 2012 roku założył w dawnym Składzie Nr 2 Bazy Zaopatrzeniowej Marynarki Wojennej USA inkubator modowy Manufacture New York. Prywatna uczelnia artystyczna Pratt Institute prowadzi Brookliński Akcelerator Mody i Designu. Na terenie kilku odnowionych fabryk tekstylnych ulokowało się Centrum Produkcji i Designu na Greenpoincie. Członkowie brooklińskiej społeczności twórców odwiedzali wszystkie trzy.

W swoim orędziu o stanie miasta, wygłoszonym w Apollo Theater w lutym 2017 roku, burmistrz Bill de Blasio – tak samo jak przewodniczący gminy 20 lat wcześniej – ogłosił, że przekaże środki na budowę kampusu Made in New York na terenie dawnej dzielnicy przemysłowej Brooklyn Bush Terminal[22]. Tym razem jednak miasto zobowiązało się przeznaczyć 136 milionów dolarów na inwestycję mającą obejmować także zaplecze do produkcji filmowej i telewizyjnej. Otwarcie planowane jest na 2020 rok. „Zobaczycie, jak cała okolica wraca do życia", oświadczył de Blasio.

W 2017 roku w mieście Nowy Jork działało 1568 producentów odzieży, z czego mniej więcej jedna czwarta miała siedziby w Dzielnicy Odzieżowej lub w jej okolicach[23]. Nie wszyscy palą się do przeprowadzki na drugi brzeg East River. Wiosną tamtego roku projektantka Yeohlee Teng dała wyraz swojemu zaniepokojeniu podczas sympozjum poświęconemu tej kwestii: „Uważamy tę dzielnicę za inkubator"[24]. Joe Ferrara, prezes Nowojorskiego Związku Dostawców Centrum Odzieżowego wyraził się o projekcie z pogardą, nazywając go „deportacją"[25].

Narzekają nawet osoby niezwiązane z branżą modową. Jak projektant kostiumów Steven Epstein:

– Jeśli Bette Midler rozedrze tren sukni, bo nadepnął na niego jakiś chórzysta, kierownik garderoby zdąży skoczyć do Dzielnicy Odzieżowej, kupić materiał, wrócić z nim do teatru i kazać skroić i uszyć tren jeszcze przed początkiem przedstawienia[26].

Rosen jest innego zdania.

– Zdecydowanie opowiadam się za stworzeniem nowej wizji tego, jak Dzielnica Odzieżowa powinna wyglądać za dwadzieścia lat od dziś, różnej od tego, jak wyglądała dwadzieścia lat temu – perorował w swoim urządzonym na biało narożnym gabinecie z widokiem na zachód, w głównej siedzibie Theory przy Gansevoort Street w Dzielnicy Przetwórstwa Mięsnego w 2017 roku[27].

Krzepki sześćdziesięcioparolatek mierzący metr osiemdziesiąt wzrostu, mówiąc to, atakował sashimi na tacy ustawionej przy biurku. Dla podkreślenia najważniejszych punktów dźgał powietrze pałeczkami.

– Mnóstwo ludzi obawia się brooklińskiej propozycji, bo sądzą, że nikt – wytwórcy, pracownicy, klienci – tam nie przyjdzie.

Dźgnięcie pałeczkami.

– Ale…

Dźgnięcie pałeczkami.

– Jeśli stworzymy nowe, tętniące życiem środowisko z nowoczesnymi przestrzeniami i zaawansowanym sprzętem, ludzie zechcą tam pracować i powstanie kwitnący nowoczesny przemysł.

Początkowo „wszystko” dla Theory wytwarzano w centrum Nowego Jorku.

– Nie było sensu szukać za granicą, skoro mogłem to wykonać tutaj – ciągnął, pokrzepiając się japońszczyzną. – Lecz w miarę jak firma rozwijała się globalnie, pojawiło się wiele korzyści z produkcji za granicą w kategoriach ceny. – Przypomniał, jak firma Liz Claiborne przecierała szlaki. – Byli pierwsi – powiedział – i zmienili zasady gry. Stworzyli markę wartą wiele milionów dolarów dzięki swojej przewadze: zrozumieli, jak wytwarzać za oceanem.

Obecnie, dodał, mniej więcej jedna czwarta produkcji Theory – marynarki, spodnie, rzeczy szyte na miarę – odbywa się w Nowym Jorku.

A reszta?

– Cały świat. Chiny. Wietnam. Peru.

Próbki dla Theory oraz dla Helmuta Langa (kolejnej marki należącej do grupy Link Theory kierowanej przez Rosena), są projektowane i szyte w należącym do firmy eleganckim Centrum Projektowym, minifabryce położonej w odległości jednej przecznicy, przy Gansevoort Street; również tam odbywają się przymiarki i testy na skurczenie. Otwarte w 2016 roku centrum wyposażono w najnowszą technologię, jak maszyny do klejenia zamiast szycia ubrań oraz do laserowego krojenia, co zapewnia większą precyzję i mniejsze straty. Kiedy projekt dostanie zielone światło, wysyła się go do Midtown lub za granicę, gdzie odbywa się produkcja komercyjna. Hybrydowy model Theory nie jest w pełni zoptymalizowany – lecz bardziej niż praktyki stosowane przez konkurencję szyjącą za granicą w s z y s t k o, z próbkami włącznie.

Czy Rosen przeniósłby miejsca pracy spoza kraju z powrotem do Nowego Jorku?

– Gdyby wszystko zostało przeniesione i skupione w jednym miejscu, niewykluczone – przyznał.

Dla niewielkich firm ze Stanów – notujących do 10 milionów dolarów rocznego obrotu – produkcja w kraju to oczywisty wybór.

– Tak jest szybciej, masz wszystko na oku – powiedział. – Produkcja tutaj ma wielkie zalety; zachęcam młode start-upy do tego i do wytwarzania co najmniej siedemdziesięciu pięciu procent artykułów w Nowym Jorku. To najlepszy sposób na rozkręcenie firmy. I łatwiejszy teraz niż choćby pięć lat temu.

Nie wątpi, że dzięki przeniesieniu Dzielnicy Odzieżowej do Sunset Park takie przedsięwzięcie jeszcze zyska na atrakcyjności.

– Jeden z problemów z produkcją w Nowym Jorku polega obecnie na tym, że wykroje przygotowuje się tutaj, próbki szyje się tutaj, lecz krojenie odbywa się tam. – Wskazał pałeczkami wschód, zachód i południe. – A szycie jeszcze gdzieś indziej. Myślę, że t a m dałoby się

robić wszystko – dodał, gestem lewej ręki wskazując Sunset Park – bo młodsza część branży modowej, wszyscy ci goście mieszkają na Brooklynie i tak czy owak nie stać ich na city. Wyszłoby fantastycznie. Można by tam mieć projektowanie i produkcję, i salony sprzedaży.

– Miasto mody – rzuciłam.

– Aha – potaknął.

Wycelował we mnie pałeczki.

– Albo modowy ekosystem.

Bezpośrednio za kwaterą główną Marii Cornejo, przy Bond Street, mieści się sklep z tańszymi, odpowiednimi dla West Coast wersjami jej hiperlokalnej, organicznej mody. Markę o nazwie Reformation założyła w 2009 roku była modelka Yael Aflalo z Beverly Hills. Reformation jest ekologiczna. Jest transparentna. Dąży do optymalnej lokalizacji. Lecz Aflalo ma dużo, d u ż o większe ambicje niż Cornejo: twierdzi, że chce stworzyć „zrównoważoną markę szybkiej mody”[28].

Nie uważa tego za oksymoron. Szybkie wytwarzanie odzieży nie przekłada się na wpływ na środowisko, wyjaśnia.

Jej przepis jest prosty: twórz atrakcyjną modę przyzwoitej jakości – spodnie trzy czwarte, trapezowe minisukienki oraz odsłaniające brzuch topy – w czystych, działających legalnie fabrykach, głównie w okolicach Los Angeles, i sprzedawaj ją po rozsądnych cenach: z grubsza od 40 do 450 dolarów. Do jej fanek należą Taylor Swift, Rihanna, modelka Karlie Kloss (zainwestowała w firmę)[29] oraz księżna Sussex Meghan Markle, która paradowała w modelu „Pineapple” – sukience w jasnoszare i białe paski – podczas królewskiej podróży na wyspy południowego Pacyfiku w 2018 roku[30].

– Projektuję dla kelnerki – mówiła Aflalo w wywiadzie dla „Allure” w 2017 roku – która poprzedniego wieczoru zarobiła na napiwkach dwieście dolarów i zakochała się w sukience. To jakbyśmy dokonały wymiany sukienki za napiwki[31].

Zapożyczyła swój model biznesowy od Dova Charneya, założyciela firmy American Apparel. Zanim został wyrzucony przez zarząd własnej

firmy w 2014 roku po oskarżeniach o rzekome molestowanie seksualne i niewłaściwe zarządzanie, dowiódł, że w Stanach Zjednoczonych bez problemu można produkować tanie ubrania, oferując robotnikom zarobki powyżej płacy minimalnej. Już w 2004 roku płacił od 13 do 18 dolarów na godzinę, zarazem zapewniając świadczenia w rodzaju ubezpieczenia zdrowotnego czy darmowych lekcji angielskiego, i mimo to zdołał wypracować solidny zysk[32].

Zapytałam szefową Kalifornijskiego Stowarzyszenia Mody, Ilse Metchek, jak mu się to udało.

– Efekt skali – wyjaśnia. – Produkował na miejscu. Nie musiał kupować tkanin; sam je wytwarzał. Stosował integrację pionową, pełną integrację. No i miał bardzo niskie SKU (liczbę jednostek magazynowych albo artykułów na sprzedaż). T-shirty, jakaś bluza z kapturem. Nie oferował setek różnych produktów. Nie zlecał pracy; szył sam. Maszyny znajdowały się na miejscu. Nie posiadał nieruchomości, wszystko wynajmował. Ludzie mają zupełnie inne wyobrażenie o sukcesie. Chcą być właścicielami firmowego budynku. A powinni zadać sobie pytanie: Działasz w modzie czy w nieruchomościach?

Aflalo świetnie to rozumie. Jej główny zakład, wynajęty, leży na przedmieściu Vernon: szarym, przemysłowym – i tanim. Zaopatruje się w tkaniny, z których znaczna część zalegała w magazynach innych firm – tanio. Podstawowe artykuły – proste topy, dżinsy – trzyma na składzie w niewielkich ilościach. Ale dla uatrakcyjnienia oferty często dorzuca krótkie serie – owszem, jak marki szybkiej mody. Wierzy, że stosując model Zary, analizując na bieżąco dane ze sklepów, zwiększając zamówienia na towary, które się sprzedają, i wycofując to, co nie znajduje nabywców – reagując czujnie – można sprzedawać więcej za pełną cenę i uniknąć stosów zalegających ubrań. (Chociaż marki szybkiej mody regularnie zostają z t o n a m i niesprzedanych artykułów). A jeśli zarazem wytwarza się też odzież dobrej jakości, która kosztuje więcej – i służy dłużej – niż tradycyjna szybka moda, klienci zastanowią się dwa razy przed jej wyrzuceniem.

– Tanie ciuchy są jednorazowe – twierdzi Aflalo. – Staramy się nie produkować jednorazowych rzeczy. Nasze klientki odsprzedają swoje

ubrania.

Aflalo – atrakcyjna czterdziestoparoletnia brunetka o pięknie rzeźbionych kościach policzkowych, nadająca pytającą intonację każdemu zdaniu – nauczyła się rzemiosła już w młodości: jej rodzice prowadzili butik modowy w centrum Los Angeles. W 1999 roku, jako 21-latka, postanowiła spróbować sama i stworzyła własną markę, którą nazwała Ya-Ya – od swojego imienia Yael[33]. Zamawiał u niej wpływowy detalista z West Hollywood Fred Segal oraz kilku innych wyspecjalizowanych sprzedawców gorącej mody. W 2005 roku obroty firmy wyniosły 20 milionów dolarów.

– Kupiłam wielki dom, miałam kilka samochodów – opowiada Aflalo. – Imprezowałam i jeździłam na długie, spersonalizowane wycieczki.

Lecz Ya-Ya nie przetrwała recesji 2008 roku. By spłacić długi, Aflalo przez rok projektowała szybką modę dla marki Urban Outfitters.

Po wyjściu na prostą zaczęła przerabiać sukienki *vintage*, a następnie sprzedawać je z imponującą marżą pod marką Reformation w butiku przy Lower East Side. Błyskawicznie odniosła wielki sukces i otwarła sklepy w Nowym Jorku oraz Los Angeles.

– Wcale tak dużo nie pracowałam – mówi. – Mogłam prowadzić styl życia, jaki lubię.

Wybrała się w podróż do Chin; przerażona widokiem marnotrawstwa i skażenia środowiska przeżyła objawienie: od tej pory Reformation będzie ekologiczna i świadoma społecznie – Aflalo nazwała takie podejście „eko-szykiem".

– Chcę łączyć altruizm z narcyzmem – twierdzi[34]. Przejęła dawną piekarnię w Boyle Heights, taniej dzielnicy w centrum, słynnej z protestu przeciw gentryfikacji, i stworzyła, jak oświadcza z dumą: – Pierwszą zrównoważoną szwalnię w Stanach Zjednoczonych![35]

Urządziła nawet ogródek na podwórzu na tyłach, by pracownicy mogli uprawiać własne warzywa. Sprawiła sobie teslę[36].

Wdrożyła dobre praktyki: używała materiałów produkowanych w sposób zrównoważony, na stronie internetowej firmy podawała ślad węglowy i wodny produktów oraz opatrywała ubrania w metkę

„RefRecycling”, dzięki czemu po znoszeniu można je było odesłać do ponownego przetworzenia. (Niewielu tak robi)[37]. Slogan reklamowy firmy wyjaśnia wszystko: „Tworzymy zabójcze ciuchy, które nie zabijają środowiska”[38].

Wszystko ładnie-pięknie; lecz powtarza często i głośno, że jej biznes napędza zasada, której nauczyła się w Urban Outfitters: „szybko na rynek”.

Doktrynie tej jest wierna do tego stopnia, że jako swojego dyrektora projektowego zatrudniła Manuela Ruymana Santosa Fdeza, dyrektora do spraw prognozowania trendów w Zarze[39]. Ken Fox, członek zarządu Reformation i założyciel Stripes Group będącej jednym z jej inwestorów, wyznał „Forbesowi”: „Yael ma szansę stać się Zarą nowej generacji”[40].

Aflalo wcale się nie obraziła. Prawdę mówiąc, właśnie do tego dąży.

– W Zarze można kupić rzeczy dobrej jakości – mówi.

W marzeniach – ani w planach biznesowych – nie stawia granic wzrostowi. Nie istnieje coś takiego jak nadmiar ubrań.

– Pogląd dominujący w produkcji zrównoważonej: „Kupuj mniej, używaj mniej”, nie pozwala rozwinąć biznesu na większą skalę – zadeklarowała publicznie[41]. – Nie uważam go za realną opcję biznesową – wyjaśnia. – Myślę, że bardzo trudno przekonać klientów, by mniej kupowali i mniej używali. Niewielki procent być może się dostosuje, ale nie, nie sądzę, że to realistyczne podejście do zmian klimatu.

Zrównoważona produkcja oznacza dla niej wysokie standardy: korzystanie z energii odnawialnej lub czystej, na przykład słonecznej.

– Mamy o pięćdziesiąt procent mniejszą emisję dwutlenku węgla, niż wynosi średnia w branży – chwali się.

Dalej: kontrolowanie zużycia wody. „Rekompensowanie” wyrządzonych szkód poprzez działania na rzecz poprawy sytuacji w innym miejscu. Gdy mowa o wodzie:

– Współpracujemy z organizacjami non profit, które oczyszczają drogi wodne – wyjaśnia. – Sama już nie wiem, ile wody czyścimy na

terenie całych Stanów Zjednoczonych.

Dzięki takim praktykom, mówi, Reformation jest neutralna pod względem zużycia węgla i wody oraz produkcji odpadów.

W 2016 roku Aflalo wyprowadziła się z firmą z piekarni w Boyle Heights.

– Produkcja poszybowała i nie mieściliśmy się w tamtym miejscu.

Przeniosła się do parterowego budynku o powierzchni 37 tysięcy metrów kwadratowych w Vernon, dawnej centrali producenta dżinsów True Religion, który przeniósł produkcję za granicę. Leżące na wschód od autostrady numer 101 miasteczko to płaska kratownica parterowych magazynów, warsztatów blacharskich i zakładów odzieżowych – legalnych lub nie – otoczonych ogrodzeniami z siatki przybranej drutem żyletkowym.

Na fasadzie fabryki Reformation brak nazwy. Tak jak sąsiednie otacza ją płot i parking – żadnych więcej warzywników. Kroi się tu i szyje około jednej trzeciej ubrań firmy. T-shirty są zlecane w okolicznych zakładach, swetry w Chinach. Biuro kreatywne, gdzie rezyduje Aflalo, znajduje się w odległym o 20–40 minut jazdy (w zależności od natężenia ruchu) Culver City, w eleganckim nowym centrum biurowo-handlowym z luksusową odzieżą o nazwie Platform w pobliżu Sony Pictures Studios. Między obiema placówkami kursuje wahadłowy autobus. Aflalo osobiście odwiedza Vernon mniej więcej dwa razy w miesiącu.

Podobnie jak Charney wprowadziła godne pochwały praktyki rightshoringowe: zapewnia pracownikom zarobki powyżej płacy minimalnej i ubezpieczenie zdrowotne, bezpłatne masaże na miejscu, szkolenia z planowania kariery, angielskiego oraz ścieżkę do uzyskania obywatelstwa[42]. Lecz nie zrozumcie jej źle – nie robi tego z patriotyzmu.

– Nie jestem nieugiętą zwolenniczką produkcji w Stanach – mówi. – Wytwarzamy w kraju, a nie za granicą, ponieważ tutaj możemy produkować i sprzedawać znacznie szybciej. Sprzedawać więcej artykułów z większą częstotliwością.

To po prostu mądra strategia biznesowa.

Wie również, że mądrze jest się pochwalić ludzkim obliczem swojego biznesu. Dwudziestego drugiego kwietnia 2017 roku – w Dzień Ziemi – otwarła drzwi zakładu w Vernon dla chcących się przekonać, jak wygląda praca w Reformation. Firma ogłosiła, że akcja będzie powtarzana w każdy pierwszy piątek miesiąca. W październiku tego samego roku wzięłam udział w zwiedzaniu.

Przestrzeń recepcyjna zakładu w Vernon jest jasna, w minimalistycznym stylu z połowy XX wieku, z drucianymi krzesłami Bertoi i białymi stołami Tulip Saarinena. Pracownicy, którzy się pojawili, byli młodzi i modnie ubrani, wielu przyprowadziło na smyczach psy – buldoga, smukłego mieszańca, białego pudla wabiącego się Elodie.

– Czy to dzień pod hasłem „Przyprowadź do pracy czworonoga?" – spytała jedna z 35 osób czekających na zwiedzanie.

– Nie – odparła recepcjonistka. – Można to robić codziennie.

Naszą przewodniczką była Kathleen Talbot, wiceprezes do spraw operacji i zrównoważonego rozwoju. Śliczna, drobna trzydziestoparolatka o brzoskwiniowej cerze miała na sobie obcisłe dżinsy, granatową jedwabną bluzkę z ubiegłorocznej kolekcji Reformation i beżowe płaskie czółenka z czarnymi noskami – podróbkę klasycznych balerinek Chanel. Proste włosy w odcieniu mahoniu związała w nieporządny kok.

Wyjaśniła, że wizją Aflalo jest „zmienić coś naprawdę"[43]. Słuchając jej, minęliśmy sale konferencyjne oznaczone tabliczkami „Pokój do pogawędek" i kącik kawowy podpisany „Mała kuchenka". Przestronna „Sala relaksu" była wyposażona w długą klubową sofę z karmelowej skóry, dwie duże piłki do pilatesu, wielką poduchę oraz zestaw stereo z bogatą kolekcją płyt. Nic nadzwyczajnego jak na start-up z Zachodniego Wybrzeża, ale b a r d z o odległe od Dhaki.

W tamtym czasie Reformation miała osiem sklepów – trzy w Los Angeles, trzy w Nowym Jorku, jeden w San Francisco oraz najnowszy w Dallas. Ubrania projektowało czterech pracowników kreatywnych – dwóch projektantów (jednym z nich była Aflalo) i dwóch asystentów.

W firmie pracowało w sumie 400 osób; 300 z nich w tym zakładzie. Mogliśmy robić zdjęcia i kręcić filmiki, do czego zachęcała Talbot.

– Nic nie jest zabronione.

Pierwszy przystanek zrobiliśmy w dziale rozwoju produkcji – olbrzymiej białej hali o podwójnej wysokości z belami tkanin, stożkami nici i szwaczkami obsługującymi przemysłowe maszyny.

– Tak naprawdę jesteśmy marką „szybkiej mody", choć wiem, że to brzmi jak brzydkie słowo – wyjaśniła Talbot. – Rozumiemy przez to, że wytwarzamy odzież bardzo szybko i bardzo szybko reagujemy na trendy oraz zmiany popytu. Prawdę mówiąc, wypuszczamy na rynek dwadzieścia do pięćdziesięciu fasonów tygodniowo. Pracujemy w rytmie tygodniowym, a nie w tradycyjnym kwartalnym czy sezonowym. Drogę od koncepcji do wysyłki towaru do klientów potrafimy pokonać w zaledwie cztery tygodnie. Średnia to czterdzieści dwa dni. A jeśli stworzymy coś, co sprzedaje się bardzo dobrze, możemy wyprodukować tego więcej już w dwa tygodnie. W ten sposób zawsze jesteśmy na bieżąco. I możemy też produkować m n i e j. Szyjemy bardzo krótkie serie i sprzedajemy wszystko, zamiast robić wielkie zapasy. Przeceny, z jakimi się spotykacie u tradycyjnych modowych detalistów, to błąd. Kupili zbyt dużo, wyprodukowali zbyt dużo i po prostu chcą się tego pozbyć. My działamy trochę subtelniej.

Zwiedziliśmy salę tekstyliów z kolejnymi szwaczkami i belami materiałów. I salę retro, w której używane ubrania przerabia się, ozdabia sitodrukowymi wzorami, pierze, farbuje, a potem wysyła na sprzedaż w nowym sklepie Reformation o nazwie „Melrose Vintage". Oraz laboratorium denimu – dżins to nowa linia firmy. Aflalo wierzy, że obroty w 2018 roku przewyższą 140 milionów dolarów, z czego 80 procent będzie stanowić sprzedaż w Internecie, a 20 procent w sklepach[44]. Kiedy rozmawiałyśmy we wrześniu, rok po mojej wycieczce, właśnie otwarła trzynasty butik w Georgetown pod Waszyngtonem. Rozpoczęła też sprzedaż hurtową dla sieci luksusowych domów towarowych Nordstrom. W planach miała stworzenie linii odzieży dziecięcej i męskiej, rozszerzenie oferty o torebki i buty oraz otwarcie „stu fajnych sklepów".

Ostatecznie, wyjaśnia, zamierza wprowadzić Reformation na giełdę. Jednak w maju 2019 roku podobno zaangażowała do sprzedaży bank inwestycyjny Goldman Sachs. Inaczej niż Imogene + Willie, którą przeniesiono do Los Angeles i próbowano rozwijać na większą skalę, Aflalo sprytnie wciągnęła do pomocy w realizacji swoich celów armię popleczników i doradców obdarzonych talentem do interesów.

– Yael ma wielkie aspiracje – mówi jeden z inwestorów firmy, Andrew Rosen. – Ale jeśli komuś może się udać, to właśnie jej.

SZEŚĆ

OPRÓCZ BŁĘKITNEGO NIEBA…

PRZED WEJŚCIEM DO GŁÓWNEJ siedziby Stony Creek Colors mieszczącej się w długim parterowym budynku w Goodlettsville, wiejskiej mieścinie około 25 kilometrów na północ od Nashville, stał rząd ubłoconych butów.

– Rano byliśmy na polach – wyjaśniła farmerka i przedsiębiorczyni Sarah Bellos, kiedy dreptałyśmy w skarpetkach w kierunku biurka zrobionego z drzwi od stodoły ustawionych na krzyżakach[1]. Trzydziestotrzylatka o świeżej twarzy i jasnych oczach, z prostymi kasztanowymi włosami związanymi w swobodny kok, miała na sobie szary T-shirt i dżinsy niezależnej marki Gustin z San Francisco, ufarbowane własnym indygiem. Bławatkowy odcień był żywy i intensywny jak szafir. Paznokcie Bellos poczerniały od farby.

„Pola" to 14 hektarów wydzierżawionych w pobliskim Greenbrier, gdzie 10 najętych przez nią miejscowych farmerów uprawia indygowiec. Bellos pomaga przy siewie, regularnie sprawdza postępy, służy wsparciem podczas zbiorów, a następnie przerabia liście na barwnik, który sprzedaje wytwórcom. W Stanach Zjednoczonych indygowca nie hodowano na skalę przemysłową od ponad stulecia – odkąd pigment syntetyczny wyparł z rynku naturalny surowiec. (Niewielkie ilości do dziś uprawia się w Indiach i Japonii). Bellos zamierza to zmienić.

Praktycznie cały denim, jaki nosimy – 99,99 procent – farbowany jest syntetycznym indygiem. Bellos wyjaśnia, o czym się nie pisze i co przemysł odzieżowy dyskretnie przemilcza: to, że sztuczny barwnik wytwarza się z dziesięciu związków chemicznych – w tym ropy

naftowej, benzenu, cyjanku, formaldehydu – które są trujące lub szkodliwe dla ludzi.

Branża denimowa w dalszym ciągu polega na sztucznym barwniku – z tego samego powodu, z jakiego firmy modowe zlecają produkcję w tanich szwalniach.

– Ekonomia nie powstała po to, by ludzie wykazywali się troską – oświadcza Bellos. – Taniej jest kupić benzen, niż płacić farmerowi za uprawę roślin. Biznes robi się najtaniej, zatruwając środowisko.

Dzięki Stony Creek Colors chce dowieść, że model bardziej zrównoważony może przetrwać i przynosić zyski.

Jak na kogoś zamierzającego wstrząsnąć branżą denimową i zmienić charakter tego, co nosimy, Bellos ma stanowczo niemodowe korzenie. Dorastała w Mt. Sinai na Long Island, w osiemnastowiecznym domu, otoczonym lasami, opowiada.

– Bawiłam się na bagnach albo w lesie. Więc przyroda urzekała mnie od zawsze.

Jej matka była artystką. Ojciec studiował leśnictwo i pracował jako cieśla. Studiowała na Uniwersytecie Cornella zarządzanie zasobami naturalnymi. Staż robiła na Uniwersytecie Karoliny Północnej – w Alma Mater Natalie Chanin. Pierwszą pracę dostała w zespole badań inwestycyjnych z Waszyngtonu, specjalizującym się w społecznej odpowiedzialności korporacji.

– Ale nie było mi sądzone zostać analitykiem. Chciałam czegoś bardziej namacalnego i bezpośredniego. Wierzę, że zadaniem małych firm jest dowieść, iż to możliwe, zanim wielkie korporacje zdecydują się zaryzykować.

Zwolniła się i przeniosła do Nashville, gdzie mieszka i pracuje jako artystka jej starsza siostra Alesandra. Zdecydowały się założyć własną niewielką, zrównoważoną firmę Artisan Natural Dyeworks, farbiarnię współpracującą z niezależnymi projektantami – w tym z Chanin. Procesu barwienia nauczyły się z książek oraz na drodze niezliczonych prób i błędów, wyjaśnia Bellos. Było to bardzo przyjemne i proekologiczne, ale...

– Farbowanie ręczne nie mogło w żaden sposób wpłynąć na to, co uważam za kryzys produkcji zrównoważonej w branży – mówi.

Dlatego w 2012 roku założyła Stony Creek Colors, firmę nazwaną od należącej do niej dwuhektarowej farmy w Whites Creek na obrzeżach Nashville. Zamierzała wykorzystać najlepsze cechy farbiarstwa na indywidualne zamówienia, takie jak dobre rzemiosło oraz transparentność, i dowieść, że da się to robić na większą skalę.

Kiedy do niej pojechałam latem 2016 roku, w Stanach Zjednoczonych działała zaledwie garstka rzemieślniczych farbiarni używających indyga, w dodatku niewielkich i, jak mówi Bellos, nastawionych raczej na podtrzymanie tradycji. Bellos jako jedyna uprawiała indygowiec na skalę przemysłową i była dostawcą dużego zakładu produkującego denim: fabryki White Oak należącej do Cone Mills z Greensboro w Karolinie Północnej.

Zdobyła kontrakt dzięki szczęściu i determinacji. W 2013 roku, objeżdżając Kalifornię w poszukiwaniu bawełny uprawianej w sposób zrównoważony, poznała ówczesnego dyrektora do spraw innowacji Levi'sa, Neila Bella. Kiedy mu opowiedziała o swojej pracy, był zdumiony. Jak można produkować na skalę komercyjną naturalne indygo w Stanach Zjednoczonych po tak wielu latach całkowitego uzależnienia od syntetyku? Zapewniła go, że to wykonalne – i że sama się tym zajmuje. Zapamiętał jej słowa.

Rok później Bell skontaktował ją z wieloletnim partnerem Levi'sa, firmą Cone Mills, będącą w tamtym czasie jedną z czterech ocalałych w Ameryce przemysłowych tkalni denimu. Obłęd, zauważa Bellos, jeśli wziąć pod uwagę, że denim został tu wynaleziony[2].

Oświadczyła szefostwu Cone, że zamierza zaproponować farmerom z południowo-zachodniej części Stanów Zjednoczonych alternatywne uprawy i przywrócić produkcję tekstyliów.

– Oba elementy pasowały do ich wizji autentyczności – wspomina. Pierwsza partia, którą dostarczyła w 2015 roku – wystarczająca na ufarbowanie 50 tysięcy par dżinsów – spodobała się tak bardzo, że tkalnia zamówiła wstępnie na rok 2016 ilość pozwalającą zabarwić 150 tysięcy par. Dzięki zleceniu Bellos zdołała zebrać środki na otwarcie

fabryki z prawdziwego zdarzenia oraz na zakontraktowanie dodatkowych 20 hektarów pod uprawę. Jest udziałowcem większościowym Stony Creek Colors, ale ma też inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych.

Poprowadziła mnie w głąb budynku, do laboratorium ukrytego za jej biurem. Kolekcja zbiorników ze stali nierdzewnej sprawiała, że przypominało mikrobrowar. Bellos i jej współpracownicy macerują indygo w kadziach, a gdy osiągną pożądany wynik, redukują je do pasty lub proszku, który można składować i sprzedawać producentom. Dwóch chemików testuje partie barwnika, by sprawdzić, ile funtów tkaniny – a zatem ile par dżinsów – można zafarbować daną ilością proszku. Albo jaki uzyskają odcień, zmieniając pH lub inne parametry – bardziej fioletowobłękitny czy też bardziej błękitnobłękitny, tłumaczy Bellos.

Testuje także orzech czarny, pozwalający uzyskać brązy – od głębokich po stonowane; żółtnicę pomarańczową – pochodzące z Południa drzewo liściaste, dające paletę odcieni pomarańczowych, oliwkowozielonych i intensywnie żółtych; oraz marzannę barwierską, wieloletnią roślinę zielną, farbującą na głęboką żurawinową czerwień. Głównym przebojem jest jednak indygo: stanowi 95 procent produkcji i dostarcza większość rocznego dochodu w wysokości miliona dolarów.

Bellos zgadza się, że barwniki naturalne na pierwszy rzut oka wydają się droższe od syntetyków ropopochodnych, po prostu z powodu wyższych kosztów uprawy surowca. Ale istnieją „efekty zewnętrzne", których nie uwzględnia się w kalkulacjach dotyczących sztucznych pigmentów – szkody dla środowiska, jak szczelinowanie hydrauliczne czy wycieki ropy naftowej, mówi. Pseudooszczędność, która tak wzburzyła Cornejo, gdy pracowała dla koncernu modowego, ma swój odpowiednik w branży farbiarskiej.

Sztuczne barwniki budzą też inne obawy. Jak wyjaśnia Bellos, większość syntetycznego indyga jest dziś produkowana przez garstkę chińskich wytwórców z aniliny. Amerykańska Agencja Ochrony Środowiska zalicza ten związek do grupy B2, substancji prawdopodobnie rakotwórczych dla ludzi, co znaczy, że może powodować raka[3]. A Centra Kontroli i Prewencji Chorób uznały go za

silnie trujący dla organizmów wodnych. Niedawne raporty wskazują, że dwie trzecie anilinowych odpadów trafiają do ścieków, jezior, rzek i innych zbiorników wodnych; ślady aniliny znajdowano na ciałach pracowników i w powietrzu, którym oddychają[4]. Jedna trzecia zaś pozostaje w denimowych spodniach, kurtkach i spódnicach sprzedawanych w sklepach.

Bellos zaproponowała, żebyśmy odwiedziły pola w Greenbrier, położone o 24 kilometry od jej biura. Rzeczywiście okazały się błotniste. Obsiano cztery z 14 hektarów. Gleby to mieszane iły, gliniaste i nieco piaszczyste. Pola nie są ekologiczne; ponieważ nie należą do Bellos, nie ma wpływu na sposób gospodarowania na nich, gdy z nich nie korzysta. Sama jednak nie stosuje pestycydów.

Współpracujący z nią farmerzy uprawiają trzy gatunki indygodajne: jeden z Japonii (rdest barwierski, *Persicaria tinctoria*) i dwa tropikalne (anil, *Indigofera suffruticosa*, oraz indygowiec farbiarski, *Indigofera tinctoria*). Japońskie rośliny sięgały moich bioder, były ciemnozielone i krzaczaste jak olbrzymia bazylia. Powietrze pachniało cierpko, słodko i gryząco. Barwnik, wyjaśnia Bellos, znajduje się w liściach. Zerwała kilka i mi podała. Schowałam je do notesu; po wyschnięciu przybrały taki sam niebieskoczarny odcień jak jej paznokcie. Niektóre z japońskich roślin miały kwiaty w intensywnym fioletoworóżowym odcieniu. Unosiły się nad nimi całe roje motyli oraz owadożernych biedronek i os klecanek.

– Pszczoły też je uwielbiają – rzuciła. Szkodniki natomiast zostawiają je w spokoju, bo te rośliny są dla nich zbyt gorzkie. – Owady nie wracają, jeśli smak im się nie spodoba!

Na następnym polu rosły dwa gatunki tropikalne. Jeden wyższy – sięgający mojego pępka – i patykowaty. Jest wieloletni, lecz ponieważ łodygi drewnieją, Bellos zbiera go w pierwszym roku. Drugi był niższy i o drobniejszych liściach. Daje znacznie niższy plon pod względem masy, za to ma niesamowitą moc.

– Jak koncentrat – chwali go Bellos. Niektórym roślinom pozwala wydać nasiona, by je wykorzystać w kolejnym sezonie.

Tennessee długo był stanem tytoniowym. Jednak odkąd palenie papierosów w Stanach Zjednoczonych wyszło z mody, rolnictwo tytoniu podupadło. Z punktu widzenia farmerów – na szczęście. Tytoń to uprawa wybredna i pracochłonna – sadzenie i zbiory nadal przeprowadza się ręcznie[5].

– Paskudna robota. Każdy etap odbywa się w upale i jest nieprzyjemny – wyjaśnia farmer Larry Williams z Robertson County. – Nikt z młodych nie chce pracować przy tytoniu… Trudno ich winić.

Podatny na choroby tytoń wymaga wielkich ilości kosztownych środków chwasto- i grzybobójczych[6]. Żarłocznie wysysa z ziemi substancje odżywcze i potrzebuje nawet 336 kilogramów nawozów azotowych na hektar, mówi Bellos. Uprawianemu przez nią rdestowi barwierskiemu wystarcza dodatek 78 kilogramów azotu na hektar; indygowce, zaliczane do roślin strączkowych tak jak soja, nie potrzebują go wcale; prawdę mówiąc, wzbogacają w niego glebę.

Nie miała problemu z nakłonieniem farmerów do współpracy[7]. Płaci im od 20 do 45 procent tego, co zarabiali na uprawie tytoniu – tysiąc do tysiąca ośmiuset dolarów zamiast czterech–pięciu tysięcy. Ale ich koszty są o tyle niższe, że uzyskują z hektara około 1200 dolarów zamiast 192 dolarów. By usprawnić pracę, skonstruowała kombajn do zbioru roślin obsługiwany przez jej personel. Rośliny indygodajne, zapewnia Bellos, stanowią dla rolników opłacalną ekonomicznie alternatywę wobec tradycyjnych upraw.

– Ożywiają gospodarkę wiejską – twierdzi – i użyźniają ziemię.

Po około 15 minutach dotarłyśmy do Springfield, siedziby hrabstwa Robertson, gdzie mieści się „fabryka” – magazyn z czerwonej cegły o powierzchni blisko 7,5 tysiąca metrów kwadratowych, zbudowany w latach 50. XX w. Po wejściu niemal ściął mnie z nóg ostry, palący w nosie odór. W Conwood przez ponad pół stulecia wytwarzano tytoń do żucia i tabakę, więc porowate cegły wchłonęły sporo nikotyny. Jako niepaląca dostałam lekkiego haju od samego wdychania.

Kiedy odsetek palących Amerykanów spadł, a przemysł tytoniowy przeniósł się za granicę – owszem, on też – ostatni właściciel, American Snuff Company, filia Reynolds American, zwinęła interes. W 2015 roku

Reynolds przekazał fabrykę hrabstwu. Likwidacja oznaczała dla okolicy ekonomiczną katastrofę, mówi Bellos.

Postanowiła zmienić przeznaczenie budynku – w pewnym sensie dokonując *rightshoringu*. Zakład stoi dokładnie naprzeciw miejscowej oczyszczalni, więc nie ma problemu z pozbyciem się ścieków produkcyjnych. A hrabstwo wynajmuje jej budynek po atrakcyjnej cenie.

– Mamy tu przestrzeń do rozwoju! – oświadczyła ze śmiechem, kiedy podziwiałyśmy mroczny, pusty ogrom.

Zeszłyśmy po schodach na parking na tyłach. Leżały tam wysoko spiętrzone bele indygowca i olbrzymi, podobny do kontenera na śmieci zbiornik – zwany ekstraktorem – wypełniony wodą pochodzącą częściowo z cysterny na deszczówkę. Bellos potrafi zebrać z dachu do 5,7 miliona litrów deszczówki rocznie. Liście indygowca ładuje się do ekstraktora i namacza przez kilkanaście godzin.

Atramentowy płyn pompuje się do nierdzewnej stalowej kadzi o pojemności 23 tysięcy litrów – przemysłowego odpowiednika „mikrobrowaru" – gdzie po utlenieniu powstaje barwnik. Następnie „zupę" przelewa się do osadników, gdzie ulega rozwarstwieniu; nierozpuszczalne indygo opada na dno. Górną warstwę wody filtruje się do ponownego użycia lub wysyła do oczyszczalni. Bellos pokazała mi plastikową balię z przereagowanym roztworem indyga. Cuchnął jak kocie siki. Kiedy to powiedziałam, wybuchnęła śmiechem.

– W średniowiecznej Europie redukowano indygowy barwnik, by stał się rozpuszczalny, za pomocą uryny.

Pigment przerabia się na pastę lub proszek. Cone Mills woli pastę, którą Bellos wysyła ciężarówkami do tkalni White Oak.

Ma wielkie plany rozwoju. W 2017 roku zamierzała obsadzić 67 hektarów – trzy razy więcej niż w 2016, a do 2021 roku dojść do siedmiu tysięcy hektarów.

– Produkujemy grubo poniżej zapotrzebowania rynkowego – mówi. – Branża będzie się rozwijać, szczególnie gdy konsumenci uświadomią sobie, że ich dżinsy zawierają cyjanek.

W 2016 roku twierdziła, że osiągnie założony cel, jeśli do roku 2021 zdobędzie jeden procent rynku indyga. Dwa lata później podniosła tę

wartość do 2,8 procent w 2024 roku.

Ale pragnie osiągnąć jeszcze więcej.

– Za dziesięć lat będzie więcej takich firm jak nasza – mówi. Jeżeli wszystko pójdzie po jej myśli. – Zobaczymy.

IDEA WOLNEJ MODY zinfiltrowała także produkcję dżinsów.

Pojawiła się grupa firm szyjących denimy butikowe – jak Blue Delta Jeans C. z Oxfordu w Missisipi czy Hiut Denim Company z Walii – w krótkich, wytwarzanych rzemieślniczo seriach.

– Naszą misją jest szycie dżinsów jak najlepszych, a nie jak największej ilości – wyjaśnia David Hieatt, współzałożyciel Hiuta[8]. Reklamę w najlepszym stylu zapewniła mu książęca narzeczona Meghan Markle, kiedy w początkach roku 2018 wystąpiła w jego spodniach podczas oficjalnej wizyty w Cardiff; z dnia na dzień firmę zalała fala zamówień, a czas oczekiwania na realizację wydłużył się o wiele miesięcy.

Niemniej zarówno pod względem rzemiosła, jak mistycznej otoczki o wiele – b a r d z o wiele – długości wyprzedzają ich twórcy z Japonii.

Dla plemienia dżinsowych maniaków tak oddanych błękitnej tkaninie, że graniczy to z fanatyzmem, japońskie dżinsy *selvedge* uchodzą za *ne plus ultra*.

Najlepsze powstają w Kojimie, miasteczku w prefekturze Okayama, o cztery godziny pociągiem na południowy zachód od Tokio. Tamtejsi wytwórcy cieszą się takim uznaniem, że kiedy o nich wspominałam ludziom z branży, każdy – dosłownie każdy – omdlewał z wrażenia i wyznawał, że m a r z y, by tam pojechać i zobaczyć ich na własne oczy.

Kojima była skazana na sukces w branży tekstylnej: powstała na terenach wyrwanych morzu, a zatem nieurodzajnych. Jedyną uprawą przynoszącą obfite plony była bawełna, i tak jak na amerykańskim Południu błyskawicznie wyrosły przędzalnie i tkalnie. W połowie XX wieku miasto wyspecjalizowało się w produkcji szkolnych mundurków z bawełnianego płótna. Do lat 60. XX wieku szyto w nim 85 procent uczniowskich bluz, blezerów, spodni i układanych spódniczek.

W roku 1965 Kotaro Ozaki z Maruo Clothing postanowił skierować firmę na nowe (jak na Japonię) wody, szyjąc błękitne dżinsy[9]. Ale nie byle jakie. Miały to być podróbki spodni amerykańskich ze słynnego denimu Canton Textile Mills z Georgii (tkalnię zamknięto w 1981 roku). Japońska namiętność do amerykańskich dżinsów zaczęła się w latach 40. XX stulecia, kiedy stacjonujący w Azji żołnierze Wuja Sama wkładali je podczas urlopów w Tokio. Lata 50. i styl à la Marlon Brando-James Dean-Elvis Presley jeszcze podniosły ich atrakcyjność. Japończycy ze swoją kulturową obsesją na punkcie jakości uznali denim tkany w Stanach za złoty standard.

Dwa lata po tym, gdy na rynek trafiły pierwsze „cantońskie" dżinsy, Ozaki wylansował markę Big John. Do jej produkcji kupował najlepszy dostępny materiał: z fabryki White Oak firmy Cone Mills. W 1970 roku pojawiła się linia damska Betty Smith – również ta nazwa w zamierzeniu Ozakiego miała brzmieć maksymalnie amerykańsko. Dżinsy Maruo wyglądały jak amerykańskie i powstawały z amerykańskiego denimu, ale przeznaczone były wyłącznie dla Japończyków.

W 1972 roku denim zaczęła wytwarzać tkalnia Kurabo z pobliskiego Kurashiki – kolejne przełomowe wydarzenie – co zapoczątkowało prawdziwe szaleństwo. Pojawiało się coraz więcej marek, wszystkie z „amerykańskimi" nazwami w rodzaju Bison czy Big Stone. Sprzedaż spodni produkowanych w Japonii skoczyła z 7 milionów par w roku 1969 do 45 milionów w 1973 roku. W reklamie firmy Big John wystąpił – i napisał do niej dżingiel – folkowy piosenkarz John Denver. Wkrótce z Kojimy – „dżinsowej Ziemi Świętej" – pochodziło 70 procent wszystkich szytych w Japonii denimów[10].

Choć Japończycy uwielbiali swoje podróbki, pożądali oryginałów. Wierzyli, że amerykański denim ma najlepszą jakość (szczególnie cenili *selvedge* z fabryki White Oak należącej do Cone Mills), i odnosili się z rewerencją do uszytych z niego artykułów – tego, co przeszły, czego doświadczyły, ciężkiego życia, któremu zawdzięczały swój wygląd.

W latach 80. XX w. japońscy „szperacze" przeczesywali pchle targi i secondhandy w Stanach Zjednoczonych, polując na stare lewisy, lee

i wranglery, zwykle w cenie niespełna 20 dolarów sztuka[11]. Odsprzedawano je w Japonii z astronomicznym przebiciem – niekiedy przekraczając pięćdziesięciokrotnie sumę, jaką dał za nie w Stanach szperacz.

Dżinsy *vintage* nie służyły tylko do noszenia; inspirowały nowe linie japońskie. Pięciu butikowych wytwórców z Osaki zaczęło wypuszczać ekskluzywne reinterpretacje amerykańskich klasyków z ręcznie barwionego denimu *selvedge*, tkanego na 27-calowych krosnach i wykończone skrupulatnie wyszukanymi detalami, jak francuskie sprzączki do regulacji obwodu pasa[12]. Jedna z firm twierdziła nawet, że używa zabytkowych krosien z White Oak, lecz eksperci odrzucili to jako „czyste bajania"[13]. Osaka Five odtwarzała klasyczne modele – szczególnie 501 – z taką pieczołowitością, że trudno je było odróżnić od oryginałów. Dżinsy „new vintage" z Osaki zdobyły spore grono wyznawców.

Dopóki nie wkroczyła Kojima.

Dziś autobus z denimowymi siedzeniami wozi turystów ze stacji kolejowej do centrum miasta, gdzie można zwiedzić muzeum dżinsów i przespacerować się po „Jeans Street": deptaku z butikami w amerykańskim stylu, które oferują lokalną odzież z denimu, oraz barami szybkiej obsługi, zachwalającymi „dżinsowe" lody – smakujące według mnie jak pastylki pudrowe.

Czołową marką Kojimy jest Momotaro Jeans, linia rzemieślniczych denimów *selvedge* wprowadzona w 2006 roku przez tkalnię Collect Co. Nazwę zainspirowała japońska baśń o chłopcu urodzonym z brzoskwini i wychowanym przez bezdzietne małżeństwo. Urocze logo przedstawia pulchnego, czarnowłosego młodzieńca, wyskakującego z soczystego owocu. Momotaro produkuje tylko 45 tysięcy par tkanych maszynowo i barwionych naturalnym indygiem dżinsów *selvedge* rocznie. Można je kupić po 300 dolarów w wybranych sklepach na całym świecie oraz w Internecie; denimowi maniacy wpadają na ich widok w ekstazę.

W mglisty wiosenny poranek 2018 roku dyrektor naczelny Momotaro, Tatsushi Tabuchi, sympatyczny 33-latek w oficjalnym mundurku denimowego pasjonata – prostym białym T-shircie, dżinsach

selvedge (w tym wypadku marki Momotaro) podwiniętych, by widać było szwy, i czarnych roboczych butach – oprowadził mnie po firmowym zakładzie na obrzeżach Kojimy[14]. Denim Momotaro tka się na dziewięciu 40-letnich krosnach czółenkowych firmy Toyoda – niezawodnych, starych maszynach skonstruowanych przez japońskiego przemysłowca tekstylnego Sakichiego Toyodę, którego syn założył Toyota Motor Corporation. Krosna ustawiono na drewnianej podłodze, która absorbuje wibracje i drgania; hałas jest ogłuszający.

– Takich maszyn już się nie produkuje – krzyknął do mnie Tabuchi. – Stare egzemplarze trzymamy na zapleczu na części.

Każde krosno dostarcza dziennie około 50 metrów *selvedge*. Bawełnę importuje się z Zimbabwe. Indygo pochodzące głównie z upraw w Okinawie lub Tokushimie i tam fermentowane jest najwyższej jakości, zapewnia Tabuchi. Przesunęłam materiał w palcach – jak nauczyłam się podczas targów Première Vision od Raffaelli Mandrioty, specjalistki do spraw tkanin u Mary Katrantzou. Powierzchnia była szorstka, ze skazami.

– Na tych starych krosnach możemy tkać denim bardziej nierówno, dzięki czemu po znoszeniu zyskuje ciekawą fakturę – wyjaśnił Tabuchi, kiedy wychodziliśmy z tkalni. – Rzemieślnicy podpowiadają, której maszyny użyć, by otrzymać pożądany efekt, bo każda ma własną osobowość. Są stare i kapryśne, ale pozwalają zmieniać grubość tkaniny, liczbę nici wątku i napięcie osnowy – efektem drobnych korekt są subtelne różnice w ostatecznym wyglądzie materiału. To dlatego japoński denim jest tak ceniony.

W szwalni wpadły mi w oko dwie 70-letnie czarne obrębiarki Union Special, zgarnięte z zamykanych przez Marineau amerykańskich fabryk Levi'sa. Stała tam też nowsza, beżowa maszyna tej marki – mniej więcej z lat 70. XX w. – do zszywania ściegiem łańcuszkowym szwów na biodrach i w kroku.

– W praniu taki ścieg kurczy się wraz z denimem – to zaleta – wyjaśnił Tabuchi. Dodał, że ma „świetnych mechaników", którzy w razie potrzeby naprawią każdą Union Special. Używając modowego slangu, można powiedzieć, że te dżinsy to „szyta seryjnie" oferta Momotaro.

W 2006 roku firma wprowadziła na rynek swoją wersję wysokiej mody: dżinsy na zamówienie tkane ręcznie na zabytkowych krosnach do kimon z Kioto.

Tabuchi wyjaśnia, że to odpowiedź na rażącą nadprodukcję dżinsów przez branżę odzieżową. W puli sześciu miliardów szytych corocznie par ekskluzywne spodnie Momotaro stanowią dokładnie 20 sztuk.

– Chcieliśmy stworzyć dżinsy idealne – mówi Tabuchi. – Japonia ma tradycje tkactwa ręcznego.

A praca na krosnach do kimon pozwala kultywować tę technikę.

Udaliśmy się do firmowego warsztatu przy Jeans Street, gdzie stoi krosno, by obejrzeć pokaz. Kazuki Ikeda, przystojny 26-latek w szytym na miarę denimowym garniturze (ze starannie złożoną białą chusteczką w kieszonce marynarki), niebieskiej koszuli z mankietami na spinki, błękitnym krawacie i wypastowanych butach, stojąc przy krośnie, zręcznie pchnął naprzód bidło, przerzucił czółenko i przyciągnął bidło do siebie: stuk, stuk. Znowu pchnął, przesunął czółenko, pociągnął: stuk, stuk. Zanim opanował technikę, pięć lat szkolił się pod kierunkiem mistrza. Aby splot był równy, o stałej wytrzymałości i naprężeniu, każdy ruch należy wykonywać z taką samą siłą. Podczas ośmiogodzinnego dnia pracy Ikeda może utkać 70 centymetrów denimu. Bela mierzy 50 metrów.

– Krosna do *selvedge* są wolne – szepnął Tabuchi, kiedy patrzyliśmy. – Ale te do kimon jeszcze wolniejsze.

Nadzwyczajną jakość można zobaczyć i poczuć. Nici są okrągłe w przekroju – maszyny do produkcji masowej je rozpłaszczają – i puszyste w dotyku. Utkanie jednej beli trwa trzy miesiące – stąd partie 20 par dżinsów rocznie. Mimo ceny wynoszącej 200 tysięcy jenów, czyli z grubsza dwa tysiące dolarów, tworzą się listy oczekujących. A w połowie 2016 roku Momoto przestała przyjmować zamówienia, bo jak mówi Tabuchi:

– Nie mogliśmy nadążyć.

Japończycy dowiedli, że wedle modelu *slow fashion* można wytwarzać w opłacalny sposób dżinsy doskonałej jakości i cieszące się wzięciem.

Lecz popyt na ekskluzywne spodnie *selvedge* jest względnie niewielki. Globalny rynek nadal napędzają postarzane, odbarwiane denimy – przyczyna klęski ekologicznej i zdrowotnej. Jak uzdrowić proces wykańczania? Z pewnością w naszym świecie szybkiego postępu technicznego istnieje sposób, by rozprawić się z okropnościami, jakich byłam świadkiem w szwalni w Ho Chi Minh?

José Vidal i jego siostrzeniec Enrique Silla, konsultanci branży denimowej z hiszpańskiej Valencii, zadali sobie to samo pytanie ponad 20 lat temu i zaczęli rozwijać czystszy, bezpieczniejszy proces.

Na system o nazwie Jeanologia składają się trzy elementy: lasery zastępujące piaskowanie maszynowe i ręczne oraz wybielanie nadmanganianem potasu (PP); ozon, który odbarwia tkaniny, eliminując środki chemiczne; oraz e-Flow, metoda prania za pomocą „nanopęcherzyków", pozwalająca zmniejszyć zużycie wody o 90 procent. Część klientów włącza do swoich łańcuchów wykańczania tylko jeden etap Jeanologii; inni dwa etapy, jeszcze inni wszystkie trzy. Każdy oznacza zmianę na lepsze.

Tradycyjne wykończenie jednej pary dżinsów pochłania przeciętnie 70 litrów wody, półtora kilowata energii elektrycznej i 150 gramów środków chemicznych. Daje to w sumie astronomiczną wartość 350 milionów metrów sześciennych wody, 7,5 miliarda kilowatów energii (co zaspokoiłoby roczne potrzeby Monachium) oraz 750 ton chemikaliów k a ż d e g o r o k u – i tak w kółko.

Jeanologia pozwala obniżyć zużycie energii o 33 procent, środków chemicznych o 67 procent, a wody (w najbardziej wydajnym wariancie) o 71 procent – lub, jak ogłasza z dumą firma, do jednej szklanki na parę dżinsów.

– Jeanologia powstała, by odmienić metody produkcji tekstyliów – tłumaczy dyrektor generalny Enrique Silla w swoim prosto urządzonym gabinecie w głównej kwaterze firmy – biurowcu z lat 90. ulokowanym poza centrum miasta. – Od pierwszego dnia naszą misją było wyeliminowanie zanieczyszczeń, troska o ludzi i o ekologię[15].

Elegancki mężczyzna około pięćdziesiątki, o stalowoszarych włosach zaczesanych na skroniach, ubrany był w schludnym, sportowym stylu:

w wyprasowaną batystową koszulę oraz, naturalnie, dżinsy. Prowadzi firmę z siostrą, Carmen Silla, pełniącą funkcję dyrektora do spraw marki oraz marketingu. Oprócz kampusu w Valencii mają zakład laserowy w Barcelonie oraz ośrodek usługowo-rozwojowy w Izmirze. (Turcja to kolejny wielki ośrodek produkcji denimu w poszatkowanym łańcuchu dostaw branży odzieżowej). Z sześciu miliardów par dżinsów uszytych i wykończonych w 2018 roku jakieś 30 procent choć częściowo przeszło przez ich system.

Silla zabrał mnie do laboratorium, bym zobaczyła Jeanologię w działaniu. W sali laserów młody mężczyzna naciągnął nowiuteńkie dżinsy na półmanekin zamknięty w kabinie o przezroczystych ściankach. Jego partner podszedł do panelu kontrolnego komputera i uruchomił proces: lasery musnęły powierzchnię materiału – tak zakładałam, bo promienie były niewidoczne – i w obłoku błękitnego pyłu pojawiły się ślady postarzania. W 10 czy 11 sekund było po wszystkim: dżinsy wyglądały na równie spłowiałe i znoszone, jak moje stare, kurczące się w praniu „501" po trzech latach intensywnego noszenia.

– Maski i zanieczyszczenie to przeszłość – zapewnia Silla. – Przyszłość to technologia. Jest czystsza i zdrowsza.

W sąsiedniej sali pokazał mi podobną do suszarki maszynę o nazwie G2 Cube do wybielania dżinsów za pomocą ozonu. Zastosowanie ozonu do wykańczania przypomina wystawienie ubrań na miesiąc na słońce.

– Tylko my robimy to w dwadzieścia minut – wyjaśnia Silla – oraz zużywając ułamek energii i wody potrzebnych w procesie tradycyjnym.

Na koniec odwiedziliśmy pralnię wyposażoną w e-Flow: maszynę piorącą dżinsy w bąbelkach tak mikroskopijnych, że w centymetrze sześciennym mieści się ich milion. Przy praniu tradycyjnym woda nasącza całą sztukę odzieży. Nanopęcherzyki są niczym londyńska mgła – zwilżają tylko powierzchnię. Włożyłam rękę do maszyny. Poczułam delikatną wilgoć – jak w łaźni parowej, tylko zimną – wraz z lekkim uciskiem i szczypaniem.

– Nanopęcherzyki zmiękczają, lekko barwią i ścierają tkaninę bez użycia kamieni. Wszystko naraz – wyjaśnił Silla. Nie trzeba jej ponownie prać, a niewielką ilość użytej w procesie wody można

wykorzystać 30 razy z rzędu. – Jeszcze nie osiągnęliśmy zerowego zużycia – mówi. – Ale to kwestia czasu.

Będąc w Ho Chi Minh City, zwiedziłam pralnię wyposażoną w system Jeanologia, by zobaczyć proces na skalę przemysłową. Co za różnica w porównaniu z nędzną szwalnią, którą oglądałam wcześniej tego samego dnia! Nowoczesny zakład z czerwonej cegły stał na otoczonym murem dziedzińcu; nie brakowało nawet fontanny i stawu z rybkami przy wejściu. Przestronne, oddzielone szklanymi taflami sale były jasne, nieskazitelnie czyste, ciche i wyposażone w klimatyzację: maszyny, podobnie jak pracownicy, wymagają stałej, niezbyt wysokiej temperatury, by się nie przegrzewały. Jeanologia, wyjaśnił mój gospodarz, całkowicie zmieniła proces produkcji.

Widziałam, o co mu chodzi[16]. W pralni z systemem e-Flow woda nie stała na podłodze, pracownicy nie potrzebowali kaloszy i nie mieli dłoni zafarbowanych na niebiesko. W hali, gdzie przeprowadzano suchy proces, odbarwienia uzyskiwano za pomocą ozonu, nie chemikaliów. W salach postarzania niewidoczne promienie laserów sunęły wzdłuż dżinsów, a pasma delikatnego niebieskiego pyłu pochłaniał system odsysający. Zakład przetwarzał dziennie 25–30 tysięcy par – mniej więcej połowę tego, co wielkie chińskie fabryki. Bez gorączkowego pośpiechu, wyjących piaskarek, duszącego gorąca, bez stresu.

Zapytałam o redukcje miejsc pracy – wciąż słyszę ten argument od przeciwników automatyzacji.

– Z czasem zrobotyzowane zostanie wszystko – przyznał mój przewodnik. Lecz zakład, zamiast zwalniać pracowników, szkoli ich do obsługi bardziej skomplikowanych urządzeń lub przejścia na stanowiska kierownicze, tłumaczy Silla. I znów usłyszałam to samo, co w English Fine Cottons z Manchesteru i w obu Karolinach w odniesieniu do inicjatyw *rightshoringowych*: nowe posady, choć mniej liczne, są bezpieczniejsze, bardziej higieniczne, mniej obciążające fizycznie i lepiej płatne. Ci ludzie nie muszą gorączkowo piaskować dżinsów ręcznie, wdychając włókna i pył syntetycznego indyga. W rodzinnej Valencii Jeanologia prowadzi szkołę, gdzie robotnicy uczą się obsługi laserowych maszyn do postarzania. Po czteromiesięcznym

kursie świeżo upieczeni „eksperci do spraw wzorów laserowych" rozsyłani są po całym świecie.

– Czystszy przemysł – mówi z dumą Silla.

Mimo tych wszystkich plusów Jeanologia z trudem przebija się na rynek wykończeniowy. Początkowo branża chemiczna uznała proces za zagrożenie – ponieważ mniej chemikaliów oznacza mniej chemikaliów. Gdy Silla i jego zespół dowiedli, że biznes czysty jest lepszy, wielcy producenci środków chemicznych zaczęli doceniać i wspierać inicjatywę.

– Trudniej przekonać tradycyjnego gościa, który od zawsze postarzał dżinsy w ten sam sposób – przyznaje Silla.

Ale ma już pierwsze sukcesy.

– Z powodu kosztów. Większa wydajność to większe dochody.

By propagować ten fakt, firma wykupiła stoisko na Première Vision.

Lecz sytuację najbardziej zmieniłoby poparcie gigantów, takich jak Gap, H&M, Zara, Uniqlo, PVH, VF Corp czy Levi's.

– Gdybyśmy przeobrazili ich sposób produkcji – twierdzi – to by było c o ś.

W WYPADKU LEVI'SA istniała na to nadzieja.

Po wielu dekadach chciwych, lekkomyślnych i mówiąc szczerze, nieodpowiedzialnych decyzji, które wstrząsały małymi miasteczkami i omal nie doprowadziły firmy do bankructwa, w roku 2011 Levi's wykonał ruch, który może się okazać jedną z najbardziej błyskotliwych decyzji kadrowych na szczeblu kierowniczym od ponad stulecia: przyjął na pokład 53-letniego Chipa Bergha, chudego ekskapitana armii amerykańskiej, który przepracował 28 lat w grupie Procter & Gamble, z czego ostatnich kilka jako prezes do spraw globalnego rynku męskich produktów pielęgnacyjnych.

Jego misja: skierować firmę na właściwy kurs.

– W ekonomii keynesowskiej istnieje pojęcie kreatywnej destrukcji; to bolesny proces – zauważa Paul Dillinger, szef do spraw globalnych innowacji produktowych w Levi Strauss & Co.[17] Ale zarazem

pozwalający usiąść do stołu ze świeżym spojrzeniem lub z optymizmem, miarkowanym przez pragmatyzm.

I właśnie to wniósł do Levi'sa Bergh.

Weganin zrywający się o piątej rano w każdym dniu pracy[18], maratończyk i uczestnik triathlonów[19] przyrzekł zmienić kulturę firmy[20]. Dni decyzji plamiących dobre imię Levi'sa, a podejmowanych z myślą o krótkookresowych zyskach są *finito*. Bergh wymienił 10 z 11 dyrektorów szczebla kierowniczego oraz dwie trzecie krajowych kierowników i wiceprezesów[21]. Jednym z nowo zwerbowanych był James Curleigh, pełniący w latach 2012–2018 funkcję prezesa marki.

„JC", jak lubi być nazywany, to najbardziej rockandrollowy dyrektor, jakiego poznałam w życiu.

Mierzący metr dziewięćdziesiąt wzrostu i zbudowany jak drwal, z siwiejącą czupryną szalonego naukowca, takimż zarostem i mocno zarysowanym podbródkiem, Curleigh jest jednym z pary identycznych bliźniaków; jego ojcem był kanadyjski generał, matką kobieta, którą nazywa „wolnym duchem". Zasłużył się jako prezes i CEO Salomon Sports North America; kiedy Levi's zrekrutował go w 2012 roku, był prezesem i dyrektorem naczelnym KEEN Inc., producenta obuwia z Portland w Oregonie. Miał sprawić, by Levi's stał się ponownie atrakcyjną marką.

Wykombinował, jak to osiągnąć, kiedy jego samolot zniżał się nad międzynarodowym lotniskiem w San Francisco.

– Mogłem zobaczyć budynek Levi's Plaza przy Embarcadero i Dolinę Krzemową – wspomina. – I pomyślałem: „A gdyby tak wziąć legendarną przeszłość Levi'sa oraz współczesnego ducha przedsiębiorczości zwanego kulturą start-upów i doprowadzić do ich twórczego zderzenia?... W jaki sposób możemy zostać stupięćdziesięcioletnim start-upem?"[22].

To proste, uznał:

– Potrzebny nam garaż.

Bergh pomyślał o tym samym. I już taki projektował.

W tamtym czasie ośrodek badawczo-rozwojowy firmy kierowany przez denimowego eksperta Barta Sightsa mieścił się w centrum produkcyjnym w Çorlu w Turcji, około 110 kilometrów na zachód od Stambułu – tak, Levi's przeniósł za granicę również innowacje[23]. Było to niedorzeczne rozwiązanie pokazujące pseudooszczędności w branży modowej: za każdym razem gdy zespół projektowy z San Francisco chciał wypróbować coś nowego albo laboranci z Çorlu chcieli pokazać kierownictwu swoje pomysły, trzeba było wskakiwać w samolot lub wysyłać próbkę FedExem na drugi koniec świata[24].

– Za to, co wydaliśmy na przeloty, pewnie można by kupić boeinga 747 – żartuje Bergh[25].

W 2012 roku zdecydował, że pora ściągnąć innowacje z powrotem do San Francisco[26]. Wraz z Sightsem i dyrektorem do spraw łańcucha logistycznego Davidem Love'em przetrząsał miasto, szukając odpowiedniego lokalu, aż za mniej więcej dwudziestym razem natrafili na Eureka Grain Mill, piętrowy dziewiętnastowieczny budynek z czerwonej cegły u stóp Telegraph Hill, w którym ostatnio mieściła się siedziba jakiejś firmy technologicznej.

– Gdy tylko weszliśmy do środka, wiedziałem, że to jest to – oświadczył Sights. – Jedyne co zrobiliśmy, to wyrzuciliśmy biurowe boksy.

Znajdowaliśmy się w laboratorium, rozległej, otwartej przestrzeni z galerią na wysokości pierwszego piętra. Sights, drobny mężczyzna około pięćdziesiątki o wygolonej głowie, solidnych bicepsach i przejrzystych błękitnych oczach ukrytych za okularami naukowca z NASA, był ubrany w biały T-shirt, podwinięte dżinsy *selvedge* i czarne robocze buty. Paznokcie miał równie czarne jak Sarah Bellos.

Wychował się w Henderson w Kentucky i rozpoczął karierę w rodzinnej firmie Sights Denim Systems, jednej z pierwszych wielkich wykańczalni w Ameryce; w szczytowym okresie 700 robotników prało i postarzało dżinsy dla takich marek, jak OshKosh B'gosh, Lee, Wrangler, Gap i Levi's. (Jego siostra Carrie Eddmenson, współzałożycielka marki Imogene + Willie, również nauczyła się tam fachu). Po zamknięciu fabryki w 2008 roku (padła ofiarą *offshoringowego*

exodusu) Sights wyruszył do Indii – kolejnego wielkiego ośrodka produkcji dżinsów – by pracować w centrum projektowo-rozwojowym producenta tkanin Raymond UCO. Dwa lata później Levi's pod zarządem Johna Andersona wynajął go, by doglądał tureckiego ośrodka badawczo-rozwojowego. A po kolejnych trzech latach Sights stworzył Eureka Innovation Lab – „garaż", który wymarzył sobie Curleigh.

Dziś w laboratorium Sights ze swoim zespołem 30 techników testuje dżinsy pod kątem wytrzymałości, rozciągliwości i odzyskiwania pierwotnego kształtu, trwałości, nieprzemakalności, tego jak będą reagować na pranie w warunkach domowych – najróżniejszych rzeczy. Na cementowej podłodze leżał tuzin par levisów w różnych stadiach rozkładu, oglądany dokładnie przez kilku młodych techników w dżinsach.

– Wytwarzamy prototypy – w ciągu sezonu wykonujemy tysiąc wykończeń spodni – a każdy nasz projekt musi przejść przez filtr skalowalności – tłumaczy. – Musimy mieć gwarancję, że jeśli wyprodukujemy jedną parę, zdołamy też uszyć ich milion.

Po przeciwnej stronie sali mieściła się w pełni wyposażona minifabryka z umieszczonymi na ścianach stożkowatymi szpulami nici w podstawowych kolorach Levi'sa: granatowym, czarnym, białym i żółtym, oraz z opartymi o ścianę belami denimu; dziewięć szwaczek przy maszynach szyło dżinsy do testów dla zespołu Sightsa.

Kiedy się temu przyglądaliśmy, Sights wyjaśnił, jak działa laboratorium

– Nie jak tradycyjna szwalnia z długimi na milę stołami zasłanymi materiałem, który kroisz, a następnie wysyłasz partiami do robotnic, by zszyły go w całość, wykonując w kółko tę samą czynność. Nasza szwaczka robi wszystko od początku do końca, dokonuje poprawek, współpracuje z konstruktorem szablonów i czuwa nad kolejnymi wersjami projektu.

Kiedy Levi's szukał chętnych na te stanowiska, w firmie zjawiła się grupka byłych pracownic zakładu Valencia Street, zamkniętego w 2002 roku po 96 latach działalności.

– To nasze miejsca pracy – oświadczyły.

Dziś obsadzają osiem z dziewięciu etatów szwaczek.

Na piętrze, gdzie podłoga wyłożona jest sizalem, stoją kolorowe krzesła Eamesa, a z poręczy balkonu zwisa tęczowa flaga, mieści się pracownia głównej krawcowej Rachel Keene. Tamtego dnia miała na sobie wyprasowaną białą koszulę z bawełny oksford i dżinsy *selvedge* z wysokim stanem i szelkami; blond włosy z zielonymi pasemkami związała w luźny kok, przytrzymywany ołówkiem. Odpowiada za prototypy i zamówienia specjalne.

Po przeciwnej stronie na antresoli ulokowała się Levi's Vintage Clothing (czyli LVC): zaprojektowana przez Paula O'Neilla kolekcja kapsułowa, inspirowana raczej historią firmy niż aktualnymi trendami. Dublińczyk O'Neill dołączył do zespołu w 2009 roku, gdy LVC rezydowała w Amsterdamie (kolejny przykład *offshoringu*; także ją Bergh sprowadził do domu)[27]. Szukając inspiracji, O'Neill odwiedza Skarbiec, po czym wyczarowuje atrakcyjne amerykańskie stylówki – „501" z denimu *selvedge* z wysokim stanem i guzikami do szelek lub batystowe koszule zapinane na perłowe napy w stylu lat 70. XX w. Opowiedział mi o jednym ze swoich najukochańszych projektów: nowej linii dżinsów z denimu *selvedge* utkanego w White Oak i ufarbowanego amerykańskim naturalnym indygiem.

Indygiem od Sarah Bellos.

Po szyciu następuje wykańczanie. Niezbędne urządzenia rozstawione są w całym Eureka Innovation Lab – przemysłowe pralki, suszarki i kadzie z naturalnym indygiem. W ciasnym pokoiku na tyłach, zwanym „laboratorium testów fizycznych", umieszczono wieszak z obciążonymi paskami do badania elastyczności tkaniny oraz podobną do kuchenki mikrofalowej skrzynkę, w której testuje się wpływ ozonu na próbki, wirujące na maleńkiej karuzeli. Ozon, wyjaśnia Sights, to najsilniejszy utleniacz na Ziemi.

W kącie w głębi wypatrzyłam maszynę Jeanologii. W tamtym okresie laboratorium testowało system. Cztery miesiące później Levi's ogłosił wdrożenie projektu F.L.X., *future-led execution* (produkcja nastawiona na przyszłość)[28]. To „model działania przenoszący wykańczanie denimu w epokę cyfrową [...] poprzez rezygnację z technik ręcznych

i automatyzację procesu", brzmiało oświadczenie firmy. (Nie była to jedyna nowina: w marcu 2019 roku Levi's ogłosił pierwszą ofertę publiczną swoich akcji na giełdzie). Wśród innowacji technicznych, jakie na szeroką skalę wprowadzono w łańcuchu dostaw marki w ramach projektu F.L.X., znalazło się laserowe postarzanie denimu Jeanologii. W marcu 2019 roku Silla poinformował, że stosowanie pełnego systemu Jeanologii ogłosiła także Uniqlo; korporacja odzieżowa PHV (właściciel m.in. marek Tommy Hilfiger i Calvin Klein) wdrożyła technologię zerowej emisji ścieków, a VF Corporation (właściciel m.in. marek Lee, Wrangler i Timberland) zamierza wkrótce przejść na postarzanie laserowe w swoich zakładach w Meksyku.

– To jest przyszłość dżinsów – twierdzi Bergh.

Tydzień po tym, gdy Paul O'Neill z przejęciem prezentował mi barwiony indygiem Stony Creek *selvedge* z White Oak, którego chciał użyć w swojej najbliższej kolekcji Levi's Vintage, Cone Mills ogłosiła niespodziewanie, że z końcem grudnia zamyka tkalnię. Po ponad 100 latach działalności zakładowi zostało 10 tygodni życia.

White Oak miała kłopoty już od pewnego czasu. W 2003 roku Cone Mills Corporation wystąpiła o reorganizację pod nadzorem sądu[29]. W następnym roku jej aktywa za 46 milionów dolarów nabyła spółka WL Ross & Co. – należąca do bankiera inwestycyjnego Wilbura Rossa spółka *private equity*, specjalizująca się w zagrożonych aktywach. W efekcie fuzji z Burlington Industries utworzono nową firmę nazwaną International Textile Group (ITG). W tamtym okresie, dowiedziałam się ze swoich źródeł w przemyśle, Cone Mills zrezygnowała z prowadzenia biznesu, którym zajmowała się od początku działalności.

– Coraz więcej zlecali – zdradził mi właściciel przędzalni z Południa. – Przędli coraz mniej. I kupowali przędzę od innych.

Oraz nie unowocześniali systemów – ugrzęźli w dwudziestowiecznej nieefektywności. Obroty spadły – z 900 milionów dolarów w 2005 roku do 610 milionów dolarów w 2015 roku. White Oak był ostatnim dużym wytwórcą denimu *selvedge* w Ameryce, lecz ta poszukiwana tkanina

stanowiła drobny ułamek ogólnej produkcji tkalni: niespełna 10 procent. Za mało, by utrzymać ją na powierzchni.

W październiku 2016 roku – kilka tygodni przed wyborem Donalda Trumpa na prezydenta – Ross, który miał polityczne ambicje, pozbył się ITG za 99 milionów dolarów na rzecz Platinum Equity, spółki wyspecjalizowanej w wykupach lewarowanych[30]. Niedługo później Trump wygrał dzięki obietnicy uratowania amerykańskich miejsc pracy, stanowiącej element jego hasła kampanijnego *Make America Great Again* (Uczyńmy Amerykę znowu wielką), i mianował Rossa sekretarzem do spraw handlu. Rok później Platinum Equity zaszokowała branżę odzieżową, informując, że rezygnuje z White Oak oraz zwalnia ostatnich 208 pracowników[31]. Ross nie skomentował.

ITG oświadczyła, że zachowa siedzibę główną w Greensboro i stamtąd będzie nadzorować swoje zakłady odzieżowe w Stanach Zjednoczonych, Chinach, Ameryce Środkowej i Wietnamie. White Oak przetrwała ucieczkę firm za granicę, by upaść akurat wtedy, kiedy dzięki *reshoringowi* przywrócono do życia przemysł tekstylny w Karolinie Północnej.

– Fabryka White Oak była ostatnim producentem wysokogatunkowego denimu w Stanach Zjednoczonych – powiedziała Bellos pół roku po zamknięciu zakładu. – W chwili obecnej żadna krajowa tkalnia nie wytwarza *selvedge*.

Pozostało jej niewiele do wyboru: nadal sprzedawała indygo do zakładu Cone Mills w Meksyku. I spoglądała na Japonię oraz Europę.

W sierpniu 2018 roku zatoczyłam koło i wróciłam do niej sprawdzić, jak sobie radzi w epoce po White Oak. Jak się okazało, lepiej niż przewidywałam: na rynku właśnie pojawiła się kolekcja Patagonii z organicznego denimu barwionego indygiem Stony Creek Colors.

Bellos jednak miała do przekazania lepszą nowinę: w Vidalii w Luizjanie powstaje nowa tkalnia denimu.

– Chcą wypełnić pustkę na amerykańskim rynku po likwidacji White Oak, a zarazem zaproponować coś nowego – zdradziła. I będą kupować od niej indygo.

Parę tygodni wcześniej Vidalia Denim Company nabyła za 12 milionów dolarów dawny zakład Fruit of the Loom o powierzchni 84 tysięcy metrów kwadratowych od miasteczka Vidalia – liczącego cztery tysiące mieszkańców i położonego nad Missisipi naprzeciw Natchez[32]. Projekt jest dziełem pięćdziesięcioparolatka Dana Feibusa, rodowitego mieszkańca Scranton, przez siedem lat pracującego na stanowisku dyrektora naczelnego przędzalni bawełny Zagis USA. Vidalia Denim Mills – tak jak English Fine Cottons – zostanie wyposażona w najnowocześniejszy, skomputeryzowany sprzęt i zaoferuje 300 miejsc pracy w regionie nękanym od dawna przez kryzys ekonomiczny. Zamierza skupować zrównoważoną (lecz nie organiczną) bawełnę ze stanu Missisipi; inwestorami są dwaj farmerzy, bracia bliźniacy.

– Potrafimy podać numer beli, numer odziarniarki – co zechcesz – zapewniał Feibus. – Transparentność to dziś kluczowa sprawa[33].

Wykańczaniem zajmie się ekspert w dziedzinie prania denimu Dale Jinjoe, wcześniej pracujący dla Gapa i Ralpha Laurena. Kiedy rozmawiałam z Feibusem jesienią 2018 roku, Jinjoe budował na miejscu pełnowymiarową stacjonarną pralnię opartą na podobnej do Jeanologii technologii, mającej ośmiokrotnie zmniejszyć zużycie wody oraz chemikaliów. Feibus wierzy, że jego zakład będzie najoszczędniejszą pod względem zużycia energii tkalnią denimu w Stanach Zjednoczonych.

Zgodnie z planem ma wytwarzać 11–14 milionów metrów rocznie.

– Kroplę w wiadrze denimowego biznesu – mówi.

Początkowo, ciągnie, chcą się specjalizować w standardowym denimie; jednym z pierwszych klientów jest Wrangler[34]. Z czasem uzupełnią ofertę o *selvedge*.

– M a r z ę, żeby zobaczyć, jak to robią w Japonii – wyznał.

Podobnie jak w innych firmach *rightshoringowych*, gdzie przeprowadzałam wywiady, model biznesowy Vidalii to być maksymalnie elastycznym i reagować jak najszybciej, mówi Feibus. Do połowy 2019 roku fabryka ruszy pełną parą.

– To nie będzie tkalnia butikowa ani oferująca amerykański towar dla złagodzenia czyichś wyrzutów sumienia – zapewnia. – Zamierzamy

wykorzystywać znacznie mniej siły roboczej niż tradycyjne zakłady oraz radykalnie mniej energii i wody. Mamy naprawdę solidną podstawę ekonomiczną, nieważne, jak będzie wyglądać polityka handlowa. Cone Mills nie mogła odnieść sukcesu przy swoim marnotrawstwie siły roboczej i materiałów. Większość zakładów amerykańskich to relikty minionych czasów. Naszym celem jest wytwarzać najlepszą przędzę, a tego nie da się osiągnąć starymi metodami. Nie da się prowadzić elastycznie reagującej fabryki starymi metodami. To musi mieć sens na wysokim poziomie ekonomicznym, a w naszym wypadku ma.

CZĘŚĆ
TRZECIA

SIEDEM

Znajdziemy rozwiązanie

Deszcz zacinał ukośnie. Otulone pelerynami postacie w oryginalnych butach wynurzały się z czarnych sedanów na Place de l'Opéra i pod osłoną parasoli chwiejnie wchodziły po wydeptanych kamiennych stopniach barokowego Palais Garnier. Wydawcy. Detaliści. Influencerzy. Plemię dyktujące sezon za sezonem, rok za rokiem, co jest modne, a co nie.

W tamten pochmurny marcowy ranek w Paryżu udawali się na pokaz damskiej kolekcji jesień–zima 2017–2018 autorstwa brytyjskiej projektantki Stelli McCartney. Szeroką marmurową klatką schodową spłynęli do sali na parterze, paplając i wymieniając w powietrzu pocałunki, i zasiedli na białych ławkach pod ścianami niewielkiej rotundy. O 9.45 światła przygasły i tłum na moment ucichł.

Don't you fuck with my energy! – huknął z głośników głos raperki Princess Nokia. Reflektory oślepiały. Błyskały nikony.

Modelki paradowały dumnie w minitrenczach w pepitkę; w obcisłych kombinezonach z karmelowej wełnianej dzianiny; w kostiumach z grafitowej flaneli i w wykrochmalonych bluzkach z białej bawełny; w skórzanych smokingach dla motocyklistów i w powiewnych wiskozowych sukienkach o prostym kroju, ozdobionych muralowymi wzorami mustangów stających dęba lub chmur na błękitnym niebie. Na nogach miały zamszowe czółenka lub baletki. W dłoniach trzymały torby z żółtej skóry.

Czego arcyprzenikliwa publika nie mogła dostrzec, to pochodzenia tkanin: wełnę sprowadzono ze zrównoważonej owczej farmy w Nowej Zelandii; do produkcji wiskozy użyto celulozy ze szwedzkiego drewna

z certyfikatem Rady do spraw Odpowiedzialnej Gospodarki Leśnej; bawełna należała do tradycyjnej odmiany uprawianej organicznie w Egipcie, natomiast skóra i zamsz w rzeczywistości były poliestrem i poliuretanem. Podczas Paryskiego Tygodnia Mody nowe kolekcje prezentują dziesiątki marek odzieżowych. Lecz tylko McCartney reklamuje się jako „projektantka świadoma ekologicznie". A jej zdecydowane trzymanie się zasad, nawet w najwyższych modowych kręgach, z czasem wywarło na branżę nadspodziewanie silny wpływ.

Wegetarianka od najmłodszych lat i żarliwa popleczniczka organizacji Ludzie na rzecz Etycznego Traktowania Zwierząt (PETA), McCartney od zawsze projektowała i produkowała ubrania i akcesoria *animal-free*, czyli bez użycia skór i futer[1]. Jej łańcuchy dostaw są transparentne i łatwe do prześledzenia. Jej sklepy zbudowane z materiałów nadających się do recyklingu i często z doprowadzeniem czystej energii. Od 2013 roku McCartney publikuje raport EP&L (*Environmental Profit and Loss*), szacujący zyski i straty dla środowiska, powodowane przez jej łańcuch dostaw od farm po gotowe produkty, tłumaczy. W branży wiecznie podążającej za tym, co nowe, McCartney lansuje pogląd, że najnowocześniejsze, co można zrobić, to postępować odpowiedzialnie[2].

Sprawy wyglądały zupełnie inaczej w połowie lat 90., kiedy została projektantką. Przekonania ekologiczne kojarzyły się wtedy z buro ubranymi miłośniczkami musli – typem ludzi unikających torebek od znanych projektantów i efektownych stylówek.

– Drwili ze mnie – wyznała, kiedy siedziałyśmy nad miętową herbatą i tłoczonym na zimno sokiem jabłkowym w butikowym hoteliku, niedaleko jej domu w londyńskim Notting Hill, tydzień po pokazie w operze. – Budziło to gniew; dochodziło do ostrych konfrontacji.

Lecz odkąd produkcja zrównoważona i prawa pracownicze silniej przeniknęły do głównego nurtu, znacznie wzrósł popyt na modę projektowaną i produkowaną bardziej świadomie. Klienci z pokolenia Z i milenialsi wśród pięciu najważniejszych czynników, jakimi kierują się przy zakupach, wymieniają odpowiedzialność społeczną i ekologiczną[3]. A w globalnej ankiecie firmy Nielsen przeprowadzonej

w 2015 roku 66 procent respondentów zadeklarowało, że chętnie zapłaci więcej za „produkty i usługi firm dbających o pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko”[4].

– Milenialsi chcą, by ich ulubione marki postępowały odpowiedzialnie – twierdzi Elisa Niemtzow, dyrektor do spraw sektora odbiorców indywidualnych w organizacji Biznes na rzecz Odpowiedzialności Społecznej, największej na świecie profesjonalnej sieci non profit zajmującej się rozwojem zrównoważonym. – Od swoich firm oczekują większego zaangażowania ekologicznego i społecznego[5].

– Wczoraj wieczorem wyskoczyłam do miasta; młode dziewczyny podchodziły do mnie ze słowami: „Ogromnie ci dziękujemy za to, że projektujesz odpowiedzialną modę” – opowiada McCartney. – To dla mnie coś nowego.

Stella idealnie się nadaje na sztandarową postać ruchu. Jako córka byłego Beatlesa Paula McCartneya, jednego z najsławniejszych hipisów w historii, nie tylko deklaruje gotowość naprawy szkód wyrządzonych społeczeństwu i środowisku: ma ją we krwi. Drugie dziecko Sir Paula i jego amerykańskiej żony, fotograf Lindy Eastman, zmarłej w 1998 roku na raka piersi, McCartney z trójką rodzeństwa wychowywała się na ekologicznej farmie w angielskim Sussex[6]. Gospodarstwo słynęło z szacunku do zwierząt i wegetarianizmu – matka Stelli była autorką bestsellerowych książek kucharskich i wylansowała linię dań gotowych, cieszącą się wzięciem do dziś. (McCartney podtrzymuje tradycję, wraz z mężem Alasdhairem Willisem wychowując czwórkę swoich dzieci na wegetarian przeciwnych wykorzystywaniu skóry i futer).

Jak sama przyznaje, była typem chłopczycy przemierzającej angielskie pola na swoim kucyku i bawiącej się w strumykach[7]. Zarazem jednak żyła otoczona modą – jej ojciec uchodził za najbardziej wytwornego z Beatlesów, matka lubiła styl luzackiej, rockandrollowej żony. Stella całe godziny spędzała na rysowaniu strojów. Jako niespełna 12-latka uszyła żakiet ze sztucznego zamszu – była to pierwsza samodzielnie przez nią zaprojektowana i stworzona sztuka odzieży oraz, można powiedzieć, wróżba na przyszłość. W roku 1987, mając lat

15, odbyła staż w pracowni francuskiego projektanta Christiana Lacroix w Paryżu, gdy przygotowywał debiutancką kolekcję *haute couture* nowej marki, sygnowanej własnym nazwiskiem. Później pracowała dla londyńskiej projektantki Betty Jackson i dla brytyjskiego „Vogue'a".

W 1992 roku rozpoczęła studia licencjackie z projektowania mody w Central Saint Martins College of Art and Design w Londynie – Alma Mater Johna Galliano i Alexandra McQueena. Uznawszy program nauki za zbyt teoretyczny, poszła terminować do Edwarda Sextona, krawca swojego ojca z Savile Row, którego rękę do dziś można dostrzec w jej kreacjach: kostiumy Stelli McCartney wyróżniają się znakomitym krojem.

Wkrótce po pokazie dyplomowym w 1995 roku – na którym wystąpiły za darmo jej koleżanki Yasmin Le Bon, Naomi Campbell i Kate Moss – założyła w Londynie niewielką firmę lansującą romantyczne sukienki bieliźniane, szyte ze starych jedwabi oraz koronek wyszukanych na pchlim targu przy Portobello Road.

– Czyli w zasadzie pierwsze kolekcje tworzyłaś w sposób zrównoważony – zauważyłam.

– Właśnie tak – odparła.

Około dwóch lat później właściciele luksusowej paryskiej marki odzieży gotowej Chloé zwrócili się do niej, by zajęła miejsce Karla Lagerfelda rezygnującego z pracy projektanta. (Zachował posady u Chanel i Fendi). Znała tę firmę doskonale:

– Moja mama lubiła Chloé w latach siedemdziesiątych, więc sporo jej oglądałam w domu – przyznała przy tamtej okazji[8].

Podczas pierwszego spotkania z zarządem przedstawiła swoje główne wymagania jako projektantki: żadnej skóry, żadnych futer. Nigdy.

– Wóz albo przewóz – oświadczyła. – To nie podlega dyskusji.

Spojrzała na mnie, wspominając tamtą scenę; jej akwamarynowe oczy były śmiertelnie poważne. „Stalowa Stella", jak ją przezywano, bez dwóch zdań jest kobietą o mocnych przekonaniach[9].

Choć napotkała opór, w końcu firma uległa.

Po podpisaniu i ogłoszeniu kontraktu w kwietniu 1997 roku 25-letnia McCartney pisnęła podniecona w rozmowie z dziennikarzem:

– Wow! Dostałam stanowisko Karla Lagerfelda!

Wielu myślało podobnie, lecz z odcieniem sceptycyzmu: utyskiwali, że otrzymała posadę ze względu na sławę ojca, a nie na własny talent. Lagerfeld ironizował w prasie:

– Pomyślałem, że powinni wziąć jakieś znane nazwisko. I wzięli – tylko ze świata muzyki, nie mody[10].

Pierwszy pokaz Stelli z października 1997 roku, dedykowany chorującej w tamtym okresie matce i zorganizowany także w budynku paryskiej opery, dowiódł, że malkontenci nie mają racji[11]. Suzy Menkes, ówczesna krytyk mody z „International Herald Tribune", pisała: „Choć McCartney wstępuje w ślady giganta Karla Lagerfelda z najlepszych lat Chloé, rozsądnie przygotowała prosty, bezpretensjonalny pokaz, dosłownie skrzący się od uroczych drobiazgów: sukienek powiewnych jak apaszka; wiotkich drukowanych bluzek z szerokimi rękawami w estetyce dzieci kwiatów; gładkich i błyszczących sukienek bieliźnianych, zawsze z krawieckimi detalami… To była udana pierwsza próba". Dawn Mello, prezes Bergdorf Goodman, nazwała pokaz „absolutnym ideałem".

Wkrótce McCartney zaczęła ubierać influencerki w typie Gwyneth Paltrow, Kate Hudson, Nicole Kidman i Madonny. Ta ostatnia w wideoklipie *Ray of Light* wystąpiła w seksownych spodniach smokingowych z niskim stanem wyszywanym cekinami z kolekcji Chloé. Firma rezerwowała coraz większą przestrzeń sprzedażową w domach towarowych, obroty rosły.

– Stella zaskoczyła wszystkich, bardzo, bardzo szybko rozwijając własny styl – komentuje Anna Wintour, redaktor naczelna amerykańskiego „Vogue'a". – Mocno przypominający stroje, jakie nosi sama; jej charakter wyczuwa się w każdej kolekcji, jaką stworzy. Mamy bardzo niewiele kobiet projektantek zajmujących naprawdę mocną pozycję w branży, więc to wspaniałe, że ktoś taki dołączył do naszych szeregów. Dzięki niej mnóstwo bardzo młodych, bardzo atrakcyjnych dziewczyn zapragnęło kupować takie ubrania[12].

Niemniej polityka „żadnej skóry, żadnych futer" ściągnęła na nią ostrzał. Krytycy zarzucali, że sztuczne odpowiedniki, niejednokrotnie produkowane z ropy naftowej, są dla środowiska bardziej szkodliwe od materiałów naturalnych.

– Akurat! – oburza się McCartney. – Hodowla zwierząt to jedna z głównych przyczyn globalnego ocieplenia, degradacji gleb, skażenia wody i powietrza oraz zmniejszenia bioróżnorodności – mówi[13].

Jedynie do produkcji torebek oraz butów co roku hoduje się ich i zabija ponad 50 milionów sztuk[14]. Skóry naturalne wyprawia się z użyciem związków metali ciężkich takich jak chrom, co prowadzi do powstania odpadów toksycznych dla ludzi[15]. Garbarnie figurują wśród największych trucicieli na liście „Superfund", publikowanej przez amerykańską Agencję Ochrony Środowiska, federalny program na rzecz rekultywacji terenów skażonych przez przemysł, cytuje dalej. A mimo to około 90 procent skór garbuje się z użyciem soli chromu[16].

– Zabijanie zwierząt to najbardziej destruktywna praktyka w przemyśle modowym – przekonuje. – Garbarnie, chemikalia, wylesianie, wykorzystanie ziemi, zużycie ziarna i wody, okrucieństwo – to porażka. Wygrywasz, gdy zaczynasz produkować buty lub torebki, n i e zabijając zwierząt.

W 2001 roku opuściła Chloé i założyła własną firmę w Londynie. Połowa udziałów należała do luksusowej Gucci Group (obecnie znanej pod sympatyczniejszą nazwą Kering), 50 procent do McCartney. (W marcu 2019 roku zakończyła wykup akcji od Keringa i obecnie jest jedyną właścicielką).

Oryginalny układ szybko ściągnął na nią krytykę za sypianie z wrogiem: Gucci to przede wszystkim producent galanterii skórzanej[17]. McCartney jednak uznała go za „infiltrację". Nie tylko zamierzała ściśle przestrzegać zasad świadomej mody w swojej firmie: chciała skłonić do ich przyjęcia pozostałe marki z grupy, jak Yves Saint Laurent i Alexander McQueen.

Jej nieprzejednana postawa bez wątpienia wywołała silny ból głowy u kierownictwa Gucci Group. Przecież galanteria skórzana oznaczona słynnym logo – torebki, portfele czy breloczki do kluczy – jest dojną

krową sektora dóbr luksusowych: łatwo ją sprzedać, z miejsca zdradza status i przynosi zyski 20 do 25 razy przewyższające koszty produkcji.

– Reakcja wyglądała mniej więcej tak: „Jak my to zrobimy? O mój Boże. Musimy się liczyć z utratą zysków w sektorze skórzanym" – wspomina podczas naszej pogawędki w Notting Hill. – Usłyszałam: „Nigdy nie zdołasz stworzyć silnego biznesu akcesoriów, stosując syntetyk". Dowiodłam, że się mylili.

Do wielkich zalet bycia kobietą projektantką (i w dodatku celebrytką) w branży modowej należy to, że można występować jako żywa reklama własnych kreacji. Dzięki naturalnej urodzie (praktycznie nie stosuje makijażu) i autentycznej sławie, którą traktuje z dystansem, McCartney jest pod tym względem bardzo skuteczna.

W dniu naszego spotkania miała na sobie białą koszulę z organicznego bawełnianego diagonalu, podkreślającą jej długie rdzawoblond włosy i piegi, męskie spodnie khaki „sprzed jakichś pięciu sezonów", wiszące luźno na jej gibkim ciele joginki, a na kształtnych stopach z nienagannym pedikiurem – karmelowe sandały ze sztucznej skóry.

– Reprezentuję miks sezonów oraz odzieży męskiej i damskiej – rzuciła, patrząc ze śmiechem na swoje ubranie. Wszystko było wygodne, stylowe i ekologiczne – prawdziwie współczesna moda.

Następnie pokazała mi torebkę: miniaturową wersję swojej bestsellerowej Falabelli, w odcieniu miodu. Torebkę uszyto z syntetycznej skóry i oblamowano sztucznym zamszem z recyklingu. Kiedy obracałam ją w dłoniach, gładząc palcami materiał, McCartney zapytała:

– Szczerze, czy ktoś się domyśli, że to nie skóra?

„Na pewno nie ja", pomyślałam.

W 2006 roku firma przyniosła pierwsze zyski – pięć lat od powstania i rok przed założonym terminem. Znacząca ich część pochodziła ze sprzedaży akcesoriów, zdradził mi rzecznik prasowy McCartney; w pewnym raporcie szacowano, że stanowią jedną trzecią obrotów[18]. (Stella nie ujawnia takich informacji).

Dowiódłszy, że niestosowanie skóry sprawdza się jako model biznesowy, postanowiła sprawdzić, jakie inne szkodzące środowisku materiały zdoła wyeliminować ze swoich produktów. Skupiła się na jednym: polichlorku winylu, zwanym PCW.

Należy do najpowszechniejszych tworzyw sztucznych w dzisiejszych czasach. Folia spożywcza, słomki do napojów, karty kredytowe, wózki dziecięce, zabawki, sztuczne choinki, taśma klejąca oraz rury kanalizacyjne – to wszystko PCW. W branży modowej wykonuje się z niego przezroczyste obcasy, winylowe płaszcze przeciwdeszczowe, syntetyczną skórę lakierowaną oraz elastyczne rurki w rączkach torebek. Jest jednak znanym czynnikiem rakotwórczym, a w trakcie biodegradacji uwalnia do gleby i wód gruntowych trujące związki chemiczne. W 2010 roku McCartney zakazała stosowania go w swojej firmie.

– Rezygnacja z PCW to była dla nas duża rzecz – wyznaje, nalewając sobie drugą filiżankę herbaty miętowej. – Mówiłam: „Zróbmy przejrzyste obcasy! Zróbmy przezroczysty trencz!". PCW, PCW, PCW. „Dajmy cekiny!" Na świecie istnieją dwa rodzaje niezawierające PCW. Są miliony prześlicznych cekinów, ale z PCW.

Do roku 2016 wszystkie firmy z grupy Kering zarzuciły stosowanie polichlorku winylu. Dla McCartney było to wielkie zwycięstwo.

Przez lata angażowała się w wiele projektów niezależnych lub wspólnie z tańszymi markami odzieżowymi, by lansować świadome podejście do mody na rynku masowym – kolejny przykład infiltracji od wewnątrz. Kiedy w 2005 roku zaprojektowała kolekcję kapsułową dla H&M, nalegała na użycie bawełny organicznej zamiast konwencjonalnej. Przed nawiązaniem wieloletniej współpracy z Adidasem zastrzegła: żadnego PCW. W 2017 roku zwróciła się do Parley for the Oceans, organizacji ekologicznej przetwarzającej plastikowe morskie śmieci na nici i przędzę, o pomoc w zaprojektowaniu butów sportowych Adidas by Stella McCartney Parley UltraBOOST X.

– Dostępność zawsze stała dla mnie na pierwszym miejscu. W firmie mamy mnóstwo artykułów w cenach, które jak na modę luksusową nie są wygórowane… A jeśli nie możesz sobie na coś pozwolić za pierwszym

razem, poczekaj na wyprzedaż. Albo na wyprzedaż wyprzedaży wyprzedaży. Nabądź to z drugiej ręki… Zamiast kupować 500 ciuchów w cenie X (to jest szybką modę), wybierz mniej takich, które przetrwają dłużej (czyli lepszej jakości, nawet jeśli droższych). Będziesz je bardziej cenić, będziesz z nich dumna i zyskasz produkt lepszej jakości, który posłuży ci dobrze przez długi czas.

ŻADNA Z TYCH INICJATYW by nie wypaliła, gdyby nie Claire Bergkamp, szefowa do spraw zrównoważonej produkcji i etycznego handlu[19]. To właśnie ta inteligentna trzydziestoparoletnia brunetka z miasta Helena w Montanie wyszukuje hodowców owiec w Nowej Zelandii i egipskich farmerów uprawiających organiczną bawełnę, wymienia informacje z ekologicznymi NGO-sami, analizuje wskaźniki EP&L, które pomagała wyliczyć, i kombinuje, jak zmniejszyć wpływ na środowisko – a potem ograniczyć go jeszcze trochę.

– Bez Claire nie wyobrażam sobie życia – mówi McCartney.

Podobnie jak jej szefowa, Bergkamp od najmłodszych lat interesowała się modą. Przez całą młodość prenumerowała „Vogue'a" („Możecie sobie wyobrazić, w Montanie uchodziłam za dziwaczkę!") i wymykała się na zakupy do galerii handlowych Idaho przy okazji wyjazdów z drużyną piłki nożnej (w Helenie nie było przyzwoitych sklepów). Od początku jednak wiedziała, że interesuje ją raczej socjologia („Jaki przekaz głosi to, co nosimy. Co to znaczy coś nosić", tłumaczy) niż gorączkowa konsumpcja czy strojenie się.

Po ukończeniu w 2007 roku Emerson College w Bostonie z licencjatem z projektowania kostiumów oraz przepracowaniu czterech lat w filmie i telewizji w Los Angeles rozpoczęła studia magisterskie w dziedzinie rozwoju zrównoważonego w Londyńskiej Szkole Mody. Wkrótce po dyplomie wylądowała u McCartney. Jej misja: sprawić, by marka stała się bardziej ekologiczna.

– Wszyscy odwiedzali nasze fabryki – opowiada Bergkamp – ale nikt nie spojrzał na nie przez pryzmat tego, jaki wpływ wywierają na społeczeństwo i środowisko.

Siedziałyśmy w niewielkiej salce konferencyjnej w przestronnej siedzibie firmy – ceglanym budynku z lat 20. XX w. w dzielnicy Shepherd's Bush w zachodniej części Londynu. Przypominała wnętrza innych luksusowych marek modowych: białe ściany, nowoczesne meble i powódź naturalnego światła – nawet w tamten pochmurny zimowy ranek.

Jednym z zadań Bergkamp było wdrożenie systemu oceny zysków i strat dla środowiska, stworzonego wspólnymi siłami przez Kering i PricewaterhouseCoopers. EP&L (*Environmental Profit and Loss*) uwzględnia sześć głównych kategorii: emisję gazów cieplarnianych, zanieczyszczenie powietrza, zanieczyszczenie wody, zużycie wody, odpady oraz wykorzystanie gruntów – i określa wartość finansową zmian w środowisku, powstałych wskutek działań firmy. Tradycyjne pozyskiwanie surowców – czyli branie i niedawanie niczego w zamian – otrzymuje ujemną wartość w zestawieniu bilansowym. Działania w kolumnie dodatniej uszeregowane są zgodnie z „hierarchią łagodzenia negatywnych skutków". Według ważności są to: unikanie wpływu; minimalizowanie wpływu; odtwarzanie; rekompensata.

– Można zrekompensować wpływ na rzeki przez ich oczyszczanie – wyjaśnia Bergkamp. – Odtworzyć zdegradowane ekosystemy, na przykład zniszczone pastwiska, i cofnąć proces pustynnienia, zmieniając metody wypasu.

Takim akcjom przypisuje się dodatnią wartość finansową, która zostaje uwzględniona w bilansie.

– EP&L pozwala nam wytyczać nowe, ambitne cele oraz daje bezprecedensową przejrzystość i możliwość śledzenia łańcuchów dostaw – mówi McCartney[20]. Obecnie wszystkie marki Keringa stosują EP&L.

Wdrożenie systemu pozwoliło Bergkamp określić, jakie zmiany przyniosą największy pozytywny wpływ. To dzięki niemu firma zaczęła stosować „Eco alter Nappa", nowy poliestrowo-poliuretanowy substytut skóry nappa z powłoką z oleju roślinnego, uzyskanego z odpadów produktów zbożowych; bawełnę organiczną do produkcji niemal całego denimu i dżerseju; oraz ECONYL, nylon z odzysku, na podszewki torebek.

W 2014 roku McCartney ogłosiła publicznie, że przestanie kupować rayon od dostawców pozyskujących drewno ze starych lasów – ruch, który wstrząsnął branżą producentów sztucznego jedwabiu: trzy czwarte tego rynku opanowało 10 firm[21]. By skorygować łańcuchy dostaw, McCartney nawiązała współpracę z Canopy, organizacją pozarządową z Vancouver, zajmującą się ochroną lasów. Canopy potwierdziła, że wszystkie stosowane przez McCartney tekstylia na bazie celulozy z pulpy drzewnej – takie jak wiskoza, rayon i modal – pochodzą od dostawców nieużywających drewna ze starych lub zagrożonych lasów. W ciągu dwóch lat od inicjatywy McCartney-Canopy dziewięciu z nich ogłosiło, że zaprzestaną wycinki puszcz tropikalnych.

System EP&L wykazał, że kaszmir dziewiczy – wyczesywana, a następnie przędziona sierść mongolskich kóz – stanowi największe obciążenie dla środowiska ze wszystkich surowców wykorzystywanych przez McCartney: z grubsza 100 razy większe niż wełna. Na jeden kaszmirowy pulower potrzeba sierści czterech kóz, tymczasem jedna owca dostarcza wełny na pięć swetrów.

Przez stulecia kaszmir uchodził za produkt luksusowy: był nie tylko szlachetny w dotyku, lecz także rzadki[22]. Jednak w latach 90. dwa wydarzenia zmieniły tę sytuację: Mongolia przeszła transformację ustrojową, zmieniając się ze ściśle kontrolowanej, centralnie planowanej gospodarki komunistycznej w ekonomię opartą na zasadach rynkowych i większej wolności, firmy szybkiej mody zaś – zyskujące zasięg globalny i rozwijające się wykładniczo – zaczęły oferować tanie swetry z kaszmiru niskiej jakości. Z dekoltem w szpic. Golfy. Kardigany. Pulowery. Każdy za niespełna 70 dolarów. Nie były tak wykwintne jak ich luksusowe odpowiedniki i z pewnością mniej trwałe – już po jednym sezonie na łokciach pojawiały się dziury. Kosztowały jednak tak niewiele, że nikt się tym nie przejmował. Zawsze można było kupić następny. Więc konsumenci kupowali. Naręczami.

Hodowcy zareagowali na to czterokrotnym zwiększeniem liczby kóz: z 5 milionów w latach 90. do 21 milionów w 2019 roku – na tej samej powierzchni. W 2017 roku 80 procent mongolskich pastwisk było zdegradowanych i zaczynało pustynnieć.

– Kiedy kaszmir staniał i zainteresowała się nim szybka moda, zniszczono cały ekosystem – mówi Bergkamp. Jeśli popyt się utrzyma, do 2025 roku w Mongolii będą 44 miliony kóz[23].

Właśnie z tego powodu firma Stella McCartney w roku 2016 jako jedna z pierwszych znanych marek modowych całkowicie przestawiła się z kaszmiru dziewiczego (czyli nowego) na „regenerowany" (lub „z odzysku") – wytwarzany z odpadów produkcyjnych, takich jak ścinki zmiatane z fabrycznych podłóg[24]. Regenerowany kaszmir jest o 92 procent mniej uciążliwy dla środowiska niż dziewiczy.

Spowodowało to radykalną zmianę EP&L: choć w 2015 roku kaszmir stanowił zaledwie 0,13 procent wszystkich zużytych surowców, odpowiadał za 25 procent wpływu firmy na środowisko; odkąd w 2016 roku zaczęto używać regenerowanego, wartość ta skurczyła się do dwóch procent.

Gdy chodzi o bawełnę, McCartney ma równie wysokie wymagania: do roku 2025 chce doprowadzić do tego, by nabywać do produkcji denimu i dżerseju wyłącznie produkt organiczny.

– Moda luksusowa powinna używać bawełny organicznej – nie widzę żadnej wymówki, aby tego nie robić – mówi Bergkamp. – Nie produkujemy na taką skalę jak H&M. Bez trudu możemy wykorzystywać organiczną.

By wesprzeć jej produkcję, firma włączyła się w pięcioletni program Cottonforlife zainicjowany w 2015 roku w Egicie przez jej włoskiego dostawcę, firmę Filmar, rząd Egiptu oraz Alexbank, jedną z największych tamtejszych instytucji finansowych. Cottonforlife pomaga farmerom z delty Nilu wskrzesić dwie pożądane i cenione ekstradługie odmiany Giza 45 i Giza 87, które zaczęto uprawiać za rządów Muhammada Alego w początkach XIX wieku. Obie hoduje się na żyznych polach wokół Damietty u wybrzeży Morza Śródziemnego, bez pestycydów i z mniejszą ilością wody, a ich przerób na tkaniny monitorują i certyfikują niezależni eksperci. W styczniu 2016 roku Filmar wprowadził na rynek przędzę pod nazwą Nilo; jest dostępna w 36 odcieniach. McCartney wytwarza z niej wyroby dziewiarskie (jest zbyt delikatna na denim).

Jak to wszystko odbija się na projektach Stelli?

Spójrzmy raz jeszcze na pokaz z marca 2017 roku w operze paryskiej.

Flanelowe garnitury uszyto z wełny zakupionej na rozległym ranczu położonym na Wyspie Południowej Nowej Zelandii, gdzie owce wędrują swobodnie.

– Szczęśliwe owce dają wełnę lepszej jakości – żartuje Bergkamp.

Po strzyży runo trafiło do Zhangjiagangu w Chinach, gdzie oczyszczono je w sposób zrównoważony, a następnie do Włoch, gdzie zostało uprzędzione i utkane w fabryce mającej certyfikat pozarządowej Międzynarodowej Organizacji do spraw Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, dbającej o poprawę warunków pracy.

Wiskoza na sukienki zaczynała jako posadzone w sposób odpowiedzialny drzewa, które zmielono na pulpę, używając wody pochodzącej głównie z odzysku w biorafinerii Domsjö Fabriker w Örnsköldsvik w Szwecji. Pulpę przetworzono we włókno w bezpiecznym procesie chemicznym w fabryce ENKA z niemieckiego Obernburga z certyfikatem OEKO-TEX (to niezależny system testów i certyfikacji, obejmujący cały łańcuch dostaw tekstyliów). Włókno uprzędziono i utkano w zakładzie w Como we Włoszech. Fakt, łańcuch dostawczy McCartney nadal jest dość pokawałkowany, ale najczystsze, najuczciwsze rozwiązania nie zawsze są dostępne na wyciągnięcie ręki – przynajmniej na razie. Ubrania skrojone i uszyte w fabryce na Węgrzech, gdzie pracownicy pracują w czystych, bezpiecznych warunkach, trafiły do ponad 50 sklepów firmy na całym świecie.

Wraz z postępem technologicznym także butiki McCartney stają się coraz bardziej ekologiczne. Od 2005 roku do jej lokali w Wielkiej Brytanii doprowadzana jest energia z turbin wiatrowych, wytwarzana przez firmę Ecotricity, a od roku 2015 wszystkie jej butiki na całym świecie mają oświetlenie LED-owe. Sklep w Dallas, otwarty w roku 2013, wyposażono w panele słoneczne. Ten w Costa Mesa posiada świetliki, zmniejszające zapotrzebowanie na oświetlenie elektryczne. Londyński przy Old Bond Street 23 w Mayfair ma regały z drewna wydobytego z weneckiej laguny, tapety z masy papierowej z biurowych wydruków i powietrze filtrowane przez system Airlabs, usuwający 95 procent substancji zanieczyszczających środowisko.

– To najczystsze powietrze w Londynie! – wykrzyknęła z dumą McCartney podczas uroczystego otwarcia w czerwcu 2018 roku.

– Świadome projektowanie widać w całej firmie – pochwaliła się podczas spotkania w Notting Hill. – Każdy skrawek papieru, każda torebka, wszystko jest z odzysku i nadaje się do ponownego przetworzenia.

Pokazała mi jedną ze swoich reklamówek na zakupy: na dnie umieszczono napis: „Wykonana z materiałów z recyklingu".

– Moje zaproszenia są zawsze biodegradowalne – dodała.

Do zaproszeń na pokaz w marcu 2018 roku dołączono parę podkolanówek uprzędzionych z zużytej odzieży; umieszczono je w przezroczystych kopertach z bioplastiku z napisem: JESTEM W 100% KOMPOSTOWALNA (TAK SAMO JAK TY!).

– Tak, wiem, że tworząc każdy produkt, dowolny produkt, w pewnym sensie produkuję ślad węglowy – przyznaje. – Nie można udawać, że tak nie jest. Ale zawsze staram się znaleźć rozwiązanie.

JEDNĄ Z OSÓB, która takich rozwiązań dostarcza, jest szwajcarska przedsiębiorczyni Nina Marenzi, założycielka The Sustainable Angle – platformy promującej badania i dostawców zrównoważonych tekstyliów[25].

Co roku przewodniczy Future Fabrics Expo w Londynie dla przedstawicieli branży modowej – od projektantów po zaopatrzeniowców.

– Gdy wchodzą, oczy zaczynają im się świecić jak w sklepie ze słodyczami – tyle tam rozmaitych włókien, skór oraz materiałów, o których nikt dotąd nie słyszał – opowiadała Marenzi w swoim salonie wystawowym w Ladbroke Grove. – Wystarczy pokazać projektantom nowe, fantastyczne produkty, a natychmiast chcą z nimi pracować.

Otaczały nas tuziny wieszaków uginających się od setek próbek: przypominające skóropodobną tkaninę Naugahyde płótno o nazwie Pelemella – kompozyt z soku jabłkowego i odpadków owocowych. Przyjemnie gąbczasty w dotyku zamsz w odcieniu ziemi,

wyprodukowany z grzybów. I piękna czerwona „skóra", gładka niczym jedwab i pachnąca słodko jak placek z owocami.

– Wytwarza się ją z rabarbaru! – oświadczyła Marenzi ze śmiechem.

Była też kolorowa bawełna Sally Fox w odcieniach zieleni, brązu i beżu.

– Wyobraź sobie, ile pieniędzy można by oszczędzić na farbowaniu, gdyby bawełna od razu była zabarwiona – zauważa Marenzi. No i len, gwiazda zrównoważonej produkcji. – Uprawia się go na najgorszych gruntach, przez większość czasu wystarcza mu deszcz, rośnie szybko, praktycznie nie wymaga środków chwastobójczych oraz łatwo tworzy mieszanki z innymi włóknami – chwaliła.

Było płótno bawełniane, pokryte wodoodporną powłoką z amazońskiego kauczuku.

– To pomoc dla tamtejszych plemion – wyjaśniła Marenzi, podając mi tkaninę. Wydawała się gładka jak satyna, zmysłowa. – Zbierają sok z kauczukowców i dzięki temu zyskują pewien dochód, zamiast karczować drzewa pod uprawy rolnicze.

Była biała krepa z jedwabno-celulozowej mieszanki, nazywanej włóknem pomarańczowym (Orange Fiber)[26]. Wynalazły je włoskie studentki Adriana Santanocito i Enrica Arena, by znaleźć zastosowanie dla 700 tysięcy ton odpadów powstających co roku we Włoszech przy produkcji soku pomarańczowego. W 2017 roku luksusowa marka Salvatore Ferragamo z Florencji użyła Orange Fiber do kolekcji kapsułowej, złożonej z bluzek, spódnic, spodni i apaszek.

– Większość problemów branży modowej dałoby się rozwiązać na etapie projektowania – twierdzi Marenzi. Mimo jej wysiłków zainteresowanie i liczba zamówień na tkaniny są zbyt małe, by kontynuować ich produkcję. – Wielkie przedsiębiorstwa twierdzą, że nie mają budżetu na działania zrównoważone – tłumaczy z lekką frustracją. – Powinni zaangażować się wszyscy, od dyrektora zarządzającego po projektantów, lecz bardzo wiele jeszcze nie jest na to gotowych.

To częsty korporacyjny unik: myślenie o krótkoterminowych zyskach zamiast o przyszłych problemach takich jak dostępność darów natury,

bez których żadnych zysków nie będzie.

Ten upór doprowadza McCartney do furii.

– Dlaczego nie wszyscy się angażują? Co jest, do diabła? – pomstowała, kiedy jej wspomniałam o problemach Marenzi. – Śmiało, koledzy, ja muszę wyprodukować torebkę w sposób zrównoważony w takiej samej cenie, jak wy konwencjonalnie. I potrafię to zrobić. Czemu wy nie umiecie?

Umilkła, napiła się soku jabłkowego, prostując plecy.

– Branża modowa jest taka s t a r o ś w i e c k a, to niedorzeczne – prychnęła. – Kiedy się wreszcie obudzimy? Kiedy staniemy się odpowiedzialni? Kiedy przyznamy przed klientem, że odpowiadamy za b a r d z o duży uszczerbek dla środowiska? Jak mam do tego przekonać moich kolegów?

MODA BARDZO OSTROŻNIE wkracza do krainy produkcji zrównoważonej. A spora część owych wycieczek to zwykłe mydlenie oczu ekologią – zabiegi PR-owe mające sprawiać wrażenie, że firmy angażują się w ochronę środowiska bardziej niż w rzeczywistości.

Początkowo manipulacje były bardzo widoczne i prawdę mówiąc, żałosne. W kampanii Louisa Vuittona z 2008 roku ikony świata kultury, takie jak Keith Richards i Catherine Deneuve, pozowały z bagażem oznaczonym charakterystycznym monogramem, zapewniając, że wspierają Projekt Klimatyczny Ala Gore'a. Kiedy zaczęłam dopytywać o szczegóły w biurze prasowym Vuittona w Nowym Jorku, wyjaśniło się, że aktorzy przekazali na ten cel honorarium za występ w spocie. Zatem to Keith Richards i Catherine Deneuve – a nie Louis Vuitton – wsparli Projekt Klimatyczny.

Przypomniały mi się słowa wypowiedziane rok wcześniej przez ekonomistę Roberta Reicha:

– Jeśli usłyszysz zapewnienia jakiejś firmy, że jest przyjazna dla środowiska, wstrzymaj się z zachwytami. W kapitalizmie opartym na ekstremalnej rywalizacji – który nazywam „superkapitalizmem" – naiwnością jest wierzyć, że korporacje mogą poświęcić zysk lub zwrot z inwestycji na walkę z globalnym ociepleniem – lub że to zrobią.

Przedsiębiorstwa, które prezentują się jako ekologiczne, by poprawić swój wizerunek, zmniejszyć koszty lub przewidując zmianę przepisów, kierują się sprytem – nie szlachetnością[27].

Obecnie ich działania są mniej ostentacyjne i przywodzą raczej na myśl magiczne sztuczki.

Wszystkie główne marki mają specjalistów do spraw społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), by wytyczali szlak ku czystszym, bardziej etycznym praktykom. Niektóre stworzyły własne odpowiedniki systemu EP&L Keringa – w Inditexie nosi on nazwę „bilansu produkcji zrównoważonej" i jest publikowany wraz z corocznym raportem firmy[28].

Sporo przedsiębiorstw należy do Koalicji Mody Zrównoważonej z San Francisco – globalnego sojuszu detalistów, marek, dostawców, organizacji pozarządowych, związków zawodowych i uczonych, założonego w 2011 roku przez firmy Patagonia oraz Walmart (jin i jang mody zrównoważonej) na rzecz oceny i ulepszenia łańcuchów dostawczych[29]. SAC stworzył do tego celu Indeks Higga, ujednoliconą metodę pomiaru inicjatyw ekologicznych, socjalnych i pracowniczych firmy. Jego nazwę zainspirował bozon Higgsa: jak mi wyjaśnił dyrektor generalny SAC Jason Kibbey, cząstka „opisuje początki Wszechświata, a nasze narzędzie – początki twojej odzieży". Przez pierwszych 10 lat indeks był wewnętrznym narzędziem dla członków branży. Od 2019 roku SAC udostępnia oceny marek i zakładów publicznie, a w roku 2020 wprowadzi *foot-printing assessments*, czyli „szacowanie śladów".

– Aby konsumenci mogli sprawdzić ślad węglowy artykułów odzieżowych – wyjaśnia Kibbey.

Inny trend to wypuszczanie na rynek produktów ekologicznych – jak kolekcje kapsułowe Conscious Exclusive H&M lub Join Life Zary z tkanin wytwarzanych w sposób zrównoważony. I właśnie tutaj dochodzi do szachrajstw. Tego rodzaju linie przynoszą zwykle drobny ułamek dochodów firmy – nieprzekraczający wartości jednocyfrowych, choć lepsze to niż nic.

W podobnym duchu H&M ogłosiła, że do roku 2020 będzie się zaopatrywać wyłącznie w bawełnę organiczną, z odzysku lub w tak

zwaną Better Cotton (Lepszą Bawełnę), co brzmi bardzo ekologicznie[30]. Tymczasem choć Better Cotton Initiative (BCI) ogranicza zużycie wody i środków chwastobójczych oraz sprzeciwia się zatrudnianiu dzieci, była też krytykowana: dopuszcza stosowanie nasion modyfikowanych genetycznie, co budzi kontrowersje w wielu częściach świata; trudno wprowadzić BCI w życie, a za przestrzeganie jej zasad farmerzy nie otrzymują dotacji.

H&M deklaruje też, że w roku 2040 zamierza stać się „klimatycznie pozytywna". Lecz w tym celu niekoniecznie musi zaprzestać szkodliwych praktyk; może opłacić lub przeprowadzić szlachetne akcje, które „zrekompensują" szkody. Anna Gedda, dyrektor do spraw zrównoważonej produkcji marki, przyznaje, że wszystkie te praktyki mają zabezpieczyć firmę na przyszłość[31].

– Zamierzamy przetrwać w branży nie najbliższe trzy lata, lecz trzydzieści – mówi. – Musimy stworzyć warunki, które nam to umożliwią.

Dilys Williams, szefowa Centrum Mody Zrównoważonej przy Londyńskiej Szkole Mody, traktuje takie oświadczenia równie podejrzliwie jak Reich.

– Niektórzy krzyczą: „Alleluja, rozwiązaliśmy problem!" – tłumaczyła podczas spotkania w jej gabinecie na terenie campusu w Marylebone. – A tymczasem nawet nie zaczęli, bo nie uporali się z tym, co najważniejsze: modelem wzrostu. Jak powiedział David Attenborough, nieskończony wzrost na skończonej planecie to kompletna bzdura. Jedyni ludzie twierdzący, że coś takiego jest możliwe, to ekonomiści i bogacze z mnóstwem pieniędzy. To, o czym te marki mówią w rzeczywistości, to redukcja ryzyka. Dla mnie rozwój zrównoważony oznacza wyznawanie ekologicznego światopoglądu: że w centrum wszystkiego jest przyroda [podobnie jak dla McCartney, odmawiającej stosowania produktów zwierzęcych], a gospodarka i krajobraz polityczny powinny się w niej zawierać.

Nie odwrotnie.

Williams, pięćdziesięciokilkulatka z masą roztańczonych loków, oczami jak wróżka Blaszany Dzwoneczek i dołkiem w brodzie, to typ

żywiołowej pani profesor uwielbianej przez studentów.

– Dlatego przeniosłam się do Londynu – wyznała Bergkamp. – Dilys jako pierwsza w sensowny sposób uczyła o zrównoważonej produkcji w branży modowej.

Williams wierzy, że edukacja – ukształtowanie następnego pokolenia projektantów i asystentów, by myśleli tak jak McCartney – to jedyny sposób na doprowadzenie do zmiany systemu. Ostatecznie, mawia, „moda to środek wpływu".

NAJWAŻNIEJSZYM I NAJBARDZIEJ konkretnym działaniem McCartney na rzecz zrównoważonego rozwoju jest patronowanie przełomowym start-upom, a robi to na wiele sposobów – jako inwestorka, klientka, a niekiedy po prostu propagatorka. Obecnie występuje w takiej roli wobec Modern Meadow, amerykańskiej firmy biofabrykacyjnej, produkującej na drodze fermentacji – bez udziału zwierząt – białka kolagenowe, z których wytwarza materiał przypominający skórę.

Modern Meadow jest właśnie tak futurystyczna i fantastycznonaukowa, jak można sądzić. A napędzają ją nasze potrzeby.

Mieszkając w Szanghaju pod koniec pierwszej dekady XXI wieku, Andras Forgacs, amerykański inwestor i jak sam siebie nazywa, maniak nauki, był zszokowany gigantycznym popytem Chin na mięso oraz wyroby skórzane[32]. Forgacs i jego ojciec Gabor, fizyk, byli twórcami Organovo, biotechnologicznego start-upu, produkującego na drukarkach 3D ludzkie tkanki na potrzeby medycyny, np. chirurgii rekonstrukcyjnej, oraz do testów farmaceutycznych i kosmetycznych[33]. Andras zastanawiał się, czy na drodze „inżynierii tkankowej" można by także uzyskać mięso i materiał podobny do skóry. Po powrocie do Stanów Zjednoczonych wspólnie z ojcem oraz naukowcami Karolym Jakabem i Françoise Marga w 2011 założyli Modern Meadow. Gdy odkryli, że istnieją firmy, które poczyniły już spore postępy w produkcji niepochodzącego z rzeźni „sztucznego" (lub „czystego") mięsa, skupili się na materiałach.

Po drugiej stronie Atlantyku Suzanne Lee, bystra Angielka (absolwentka wydziału tekstyliów w Central Saint Martins i asystentka projektanta Johna Galliano w początkach jego kariery) także eksperymentowała z biofabrykacją, czyli wytwarzaniem różnych materiałów za pomocą mikroorganizmów, w swojej firmie BioCouture Research Project[34]. Kiedy usłyszała o Modern Meadow, wyznaje, było to niczym odkrycie „zupełnie innej przyszłości, którą chciałam poznać". W 2014 roku przeprowadziła się do Nowego Jorku i dołączyła do zespołu jako dyrektor kreatywny.

Rok później Modern Meadow zatrudniła dyrektora technologicznego Dave'a Williamsona z DuPonta[35]. Przeprowadził ocenę technologiczną procesu inżynierii tkankowej Modern Meadow – sprawdził, jakiej wielkości i grubości próbki pozwala wytwarzać, jak długo to trwa i ile kosztuje – i doszedł do wniosku, że proces nie jest skalowalny finansowo ani praktycznie. Do tego dochodził element odrazy – komórki pozyskiwano od ludzi lub zwierząt, wyjaśnia Lee. W tamtym okresie Modern Meadow korzystała z komórek cielęcych płodów.

Firma raz jeszcze zmieniła specjalizację, tym razem decydując się na produkcję białka kolagenowego, głównego składnika skór zwierzęcych, na drodze fermentacji, czyli bez udziału zwierząt. Gdyby wszystko poszło zgodnie z planem, wyjaśnia Lee, uczeni mogliby wyprodukować sukienkę w kadzi z płynem.

Skóra to biznes wart 100 miliardów dolarów rocznie – i to z a n i m uszyje się z niej buty, torby czy płaszcze[36]. A popyt konsumentów na tego typu produkty rośnie o pięć procent rocznie[37]. Hodowane w laboratorium materiały skóropodobne uważa się za realną alternatywę dla sztucznych zamienników opartych na ropie naftowej i zawierającego PCW skaju. Oraz za metodę na zastąpienie szkodliwego procesu produkcji skóry tradycyjnej; hodowla żywego inwentarza odpowiada co najmniej za połowę całkowitej emisji gazów cieplarnianych[38]. Biofabrykacja nie generuje odpadów – hoduje się tylko to, co potrzebne – a ponieważ odbywa się bez udziału zwierząt, jest też wegańska.

– Kiedy usłyszałam o niej pierwszy raz, pomyślałam: „Hmm…” – w głosie McCartney brzmi lekki sceptycyzm. – Ale skoro nie zabijasz zwierząt, jesteś okej. Zużywasz mniej wody, mniej elektryczności, nie wytwarzasz odpadów? Bierz się do roboty! Nie mogę się doczekać, kiedy będę mogła zapełnić cały sklep artykułami ze skóry wyhodowanej w laboratorium.

W piękny jak z obrazka letni ranek w 2017 roku odwiedziłam Suzanne Lee w siedzibie Modern Meadow. W tamtym czasie firma mieściła się na siódmym piętrze Budynku A Brooklińskiego Terminala Wojskowego, stuletniej dawnej bazy wojskowej nad East River, naprzeciw Wall Street.

Jak wiele kobiet, które poznałam podczas pisania tej książki, Lee jest prostolinijna, elegancka, ciekawa i odważna. Pod pięćdziesiątkę, po angielsku blada i chuda jak patyk, z białymi jak mleko włosami ściętymi na pazia, dowodzi armią techników, którzy zmieniają futurystyczne wizje w rzeczywistość dochodową i równocześnie dobroczynną dla natury.

– Większość naszych pracowników – pięćdziesięciu pięciu z sześćdziesięciu – jest inżynierami – rzuciła, kiedy szłyśmy korytarzem do wielkiej otwartej sali, gdzie legion młodych ludzi usadowionych przy szeregach biurek stukał w laptopy. – Biologowie molekularni, naukowcy mechanicy, biochemicy – mamy dwadzieścia osób z doktoratami.

Wykuszowe okna na korytarzu pozwalały zajrzeć do laboratorium, gdzie uczeni w czarnych fartuchach pochylali się nad kipiącymi bioreaktorami i tacami probówek.

– Technicy w białych fartuchach mają w sobie coś groźnego; chciałam uniknąć takich skojarzeń – skomentowała ich ciemne stroje. – Uważają się za laboratoryjnych ninja.

Zajmują się złożoną biotechnologią, wyjaśniła.

– Inżynierią komórkową – projektowaniem organizmów komórkowych, tak aby wytwarzały dla nas różne rzeczy – to zaawansowana genetyka, zaawansowana chemia.

Ale oparta na idei stosunkowo łatwej do zrozumienia.

– Tak jak przy warzeniu piwa, tylko że my zamiast niego wytwarzamy kolagen, który przerabiamy na skórę.

(Od czasu mojego wywiadu z Lee Modern Meadow przestała nazywać swój produkt „skórą" i teraz określa go mianem „materiału biofabrykowanego". W początkach roku 2019 rzeczniczka prasowa firmy wyjaśniła, że zmianę wprowadzono po konsultacjach z członkami branży. „Skóra to z definicji «garbowany produkt pochodzenia zwierzęcego»", mówi. „Więc z definicji nasz produkt nie jest skórą, bo powstaje bez udziału zwierząt"[39]).

Nie potrzeba żadnych komórek zwierzęcych; DNA pisze się niczym szyfr, jak program komputerowy.

– Programujemy drożdżowe DNA, by kodowało kolagen, dzięki czemu komórka drożdży zmienia się w malutką fabrykę do jego produkcji – mówi Lee. – Uczymy stare komórki nowych sztuczek.

Po wyhodowaniu kolagen przecedza się, by usunąć drożdże, oczyszcza, po czym na drodze biofabrykacji modyfikuje oraz formuje w materiał pod względem biologicznym przypominający skórę. Podobnie jak skóry zwierzęce należy go wygarbować, by nie zgnił. Garbowanie na bazie chromu nie jest procesem zrównoważonym, lecz uczeni z Modern Meadow pracują nad czystszą metodą.

– Odpowiednią dla naszych materiałów – zapewnia Lee.

Cała procedura, od modyfikacji komórek po garbowanie, zajmuje około dwóch tygodni.

Wróciłyśmy do jej biura, by mogła mi pokazać kilka próbek.

Pierwsza była okrągła i cienka jak tortilla, czarna i lekko szorstka.

– Nazywamy ją „słoniową" – wyjaśnia Lee. – Składa się z czystego kolagenu – białka występującego w skórze.

Przesunęłam po niej czubkami palców i podniosłam ją do nosa.

– Wygląda jak naturalna – zauważyłam.

Lee skinęła głową.

Podała mi drugą próbkę podobnej wielkości, również czarną, lecz cieńszą i spękaną, jak ze skóry nosorożca. Tę przezwali „Roswell" na

cześć słynnego rzekomego lądowania UFO w 1947 roku, ponieważ, jak tłumaczy Lee, wygląda jak nie z tej ziemi.

Trzecia czarna tortilla była miękka i delikatna jak włoska rękawiczka.

– W każdym miesiącu wyglądają inaczej – mówi Lee, odkładając je na bok. – Na każdym etapie procesu uczymy się mnóstwa rzeczy.

W rogu pomieszczenia zauważyłam maszynę do szycia. Służy do testów.

– By mieć pewność, że materiał można zszywać i tworzyć z niego konstrukcje jak z tradycyjnej skóry – wyjaśnia Lee.

Ostatecznie produkt Modern Meadow będzie sprzedawany komercyjnie, na bele, do produkcji klasycznie krojonych i szytych przedmiotów.

Firma pracuje też nad procesami przestrzennymi: płynną substancją nadającą się do łączenia szwów (jak w neoprenowych kombinezonach nurkowych) lub kształtowania w formach, oraz nad materiałem hodowanym w predefiniowanym kształcie.

– Jak wygląda fotel samochodowy przyszłości? – zapytała. – Może jest szyty. A może nie. Torebkę Kelly Hermèsa można by wyhodować, zamiast ją kroić i zszywać. Nie zamierzamy wyprzeć tradycyjnego rzemiosła – przekonuje. – Zależy nam, by Hermès nadal wytwarzał ręcznie torby Kelly. Ale chcemy pokazać, że istnieją inne możliwości… Możemy wyjść daleko poza zastosowania tradycyjnej skóry.

Lee i jej zespół zaproponowali dla swojego dziecka nazwę Zoa – parafrazę słowa *zoé*, oznaczającego w grece klasycznej „życie".

Kilka miesięcy po mojej wizycie, na początku października 2017 roku, Modern Meadow zaprezentowała pierwszy prototyp – biały patchworkowy T-shirt z szerokimi, nieregularnymi szwami z płynnej zoi – na wystawie *Items: Is Fashion Modern?* w nowojorskim Museum of Modern Art.

Równolegle firma otworzyła dwutygodniową instalację tymczasową w sklepie przy Crosby Street w SoHo, wyjaśniającą każdemu, kto zajrzy do środka, co to takiego Modern Meadow i biofabrykacja. Na ścianie namalowano oś czasu z zaznaczonymi punktami – od epoki kamienia po syntetyki; według badaczy pierwszą parę skórzanych butów

sporządzono i noszono 170 tysięcy lat p.n.e. W głębi pomieszczenia odtwarzano w pętli jednominutowy film o biofabrykacji. Pada w nim pytanie: „Kiedy ostatnio nosiłeś na sobie rewolucję?".

Wszędzie wokół, w sięgających pasa gablotach umieszczono prototypy zawierające zoę, stworzone przez Lee i starszą projektantkę materiałową Amy Congdon oraz zespół Modern Meadow. Na przykład czarny kolaż w formie T-shirtu z bawełny, siatki oraz zoi. Próbkę dwustronnej bawełny ozdobioną zawijasem z płynnej czarnej i białej zoi. Kwadrat cieniutkiego jedwabiu pokryty rozpyloną płynną zoą. Siatkę dystansową z łączeniami wykonanymi z zoi.

Dzięki zgromadzeniu pokaźnych funduszy – 53,5 miliona dolarów od inwestorów prywatnych, jak Horizons Ventures oraz Iconiq Capital, i 33,9 miliona dolarów w postaci grantów i ulg podatkowych – Modern Meadow mogła opuścić Brookliński Terminal Wojskowy[40]. Studio Projektów i Badań Stosowanych przeniosło się do wielodyscyplinarnego centrum technologicznego New Lab w Brooklińskiej Stoczni Marynarki Wojennej. Biotechnologia, fermentacja i laboratoria materiałoznawcze – w tym zespół ninja – mieszczą się teraz w gigantycznym budynku w stylu brutalistycznym w Nutley w New Jersey, poprzednio zajmowanym przez producenta farmaceutyków Hoffman-LaRoche.

W 2019 roku Modern Meadow planuje wprowadzić na rynek pierwszy produkt z zoi zaprojektowany we współpracy z luksusową marką modową (nie Stelli McCartney). Nawiązała też kontakty z producentem odzieży do sportów wyczynowych. Zamierza tworzyć produkty, łącząc siły z działami badawczo-rozwojowymi obu przedsiębiorstw; w taki sam sposób planuje współpracę ze wszystkimi partnerami.

Forgacs i Lee są szczególnie podekscytowani możliwymi zastosowaniami produktów Modern Meadow w modzie luksusowej – do tego stopnia, że zatrudnili jako konsultantów troje weteranów z branży: Annę Bakst, byłą prezes do spraw akcesoriów i obuwia w grupie Michael Kors (dołączyła też do zespołu); François Kressa, byłego prezesa i dyrektora naczelnego oddziału Prada USA; oraz Mimmę Viglezio, byłą dyrektor do spraw globalnej komunikacji korporacyjnej w Gucci Group (obecnie Kering)[41]. Viglezio nie ma wątpliwości, jak powinna się reklamować Modern Meadow.

– Ludzie będą pytać: „Dlaczego mam kupić pradę zamiast gucciego, skoro wygląda zupełnie tak samo i tyle samo kosztuje?" – mówi. Bo jeśli prada została wykonana z zoi, odpowiada: – Jest lepsza dla świata.

Wysoko pod dachem MoMA wyeksponowano kolejny technologiczny cud: powiewną suknię koktajlową z żółtopomarańczowej dzianiny projektu Stelli McCartney. Uszyto ją z powstałego w laboratorium „pajęczego jedwabiu" firmy biotechnologicznej Bolt Threads z Bay Area w okolicach San Francisco.

Przeciwna wykorzystywaniu zwierząt McCartney od dawna zmagała się z kwestią, jak usprawiedliwić stosowanie jedwabiu – zarówno przed samą sobą, jak przed swoimi zwolennikami. Kokony surowego jedwabiu to dzieło nocnych motyli z gatunku *Bombyx mori*; by uzyskać nieuszkodzoną nić, należy je zanurzyć we wrzątku, zabijając poczwarki. Na przestrzeni lat McCartney testowała różne zamienniki, na przykład jedwab zbierany po wylęgu motyli, lecz jego jakość jest znacznie gorsza.

– Odkrycie firmy Bolt stanowiło punkt zwrotny w moim życiu i karierze – wyznała.

Bolt powstał na bazie prac doktorskich dwóch studentów bioinżynierii: Dana Widmaiera i Ethana Mirsky'ego z Uniwersytetu Kalifornijskiego w San Francisco. Około roku 2005 poznali się w laboratorium biologii syntetycznej, eksperymentując z nićmi pajęczymi. Trzeci doktorant, student bioinżynierii David Breslauer (z oddziału Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley po przeciwnej stronie Zatoki), również próbował odtworzyć w laboratorium nici przędne pająka i zwrócił się do Widmaiera oraz Mirsky'ego z prośbą o białko. Cała trójka połączyła siły i w roku 2009 założyła firmę Refactored Materials w inkubatorze przedsiębiorczości w San Francisco, by przekształcić swoje eksperymenty w biznes z prawdziwego zdarzenia.

Pająki wytwarzają siedem rodzajów nici, od sieci łownych do chwytania zdobyczy po oprzęd chroniący kokon z jajeczkami[42]. By zrozumieć proces ich tkania, Widmaier, Mirsky i Breslauer umieścili w jednym pomieszczeniu prządkowate z rodzaju *Nephila* i koła hula-

hop, a potem obserwowali, co z tego wyniknie. Doszli do wniosku, że za inspirację dla pierwszej nici jedwabnej stworzonej przez człowieka najlepiej posłuży tak zwany jedwab wiodący – najmocniejsze nici asekuracyjne, na których pajęczaki opuszczają się i zawisają. Środków finansowych dostarczył Steve Vassallo ze spółki venture capital Foundation Capital z Doliny Krzemowej.

Od strony naukowej produkcja pajęczego jedwabiu Bolt i skóropodobnego materiału Modern Meadow wygląda podobnie: genetycy i mikrobiolodzy z niezależnego laboratorium w Bay Area syntetyzują fragment DNA kodujący białko jedwabiu. Probówki z DNA wysyła się FedExem do siedziby firmy w Emeryville.

– Przywożą ci pod drzwi życie zamknięte w pudełku – filozofowała Jamie Bainbridge, wiceprezes do spraw rozwoju produktów Bolt Threads, gdy odwiedziłam ją w 2017 roku[43].

DNA trafia do firmowego laboratorium biologicznego, gdzie zostaje wprowadzone do drożdży – podobnie jak w Modern Meadow – służących za „gospodarza". DNA z Modern Meadow zawiera przepis na kolagen; DNA z Bolt – na jedwab. By drożdże przyjęły nowy materiał genetyczny, funduje im się stres środowiskowy w postaci wysokiej i niskiej temperatury.

– Czasem pachnie tu jak w piekarni – zauważyła Bainbridge, kiedy szłyśmy przez laboratorium.

Za plecami miałyśmy zamrażarki ustawione na minus 80 stopni Celsjusza – ochrzczono je Antares i Betelgeuse – gdzie badacze przechowują obiecujące linie do przyszłego użytku.

– Nasza biblioteka – rzuciła Bainbridge.

Przeszłyśmy korytarzem do sali fermentacyjnej. Tutaj drożdże przenosi się do fermentatorów – zbiorników ze stali nierdzewnej, przypominających aparaty destylacyjne, z gumowymi rurkami i szklanymi pojemnikami, w których coś się burzy.

– Standardowe wyposażenie do produkcji piwa i insuliny – zauważyła.

Te były dwulitrowe. Mikstura jest z nich przenoszona do kadzi stulitrowych. Zmodyfikowane genetycznie drożdże karmi się cukrem

dekstrozą i przeprowadza przez cykl fermentacji. Powstaje jedwab. Komórkową „zupę" filtruje się i odwirowuje. Pozostaje czysty jedwab przypominający lśniącą masę toffi w odcieniu szampana. Bardzo à la Willy Wonka.

Toffi przepuszcza się przez suszarkę rozpryskową.

– Taką jak do przerobu płynnego mleka na mleko w proszku – wyjaśniła. I przechowuje. Wskazała stojący na półce plastikowy worek wielkości piłki futbolowej, wypełniony mniej więcej dwoma kilogramami białego pyłu. – Torba jedwabiu – oświadczyła.

Na metr kwadratowy tkaniny potrzeba 120 gramów substancji; dwukilogramowy worek wystarczyłby do produkcji 17 metrów. Kiedy przychodzi pora, by go uprząść, proszek miesza się z roztworem o zastrzeżonym składzie, tworząc rozpuszczalną zaprawę – jak melasa, mówi Bainbridge. W procesie zwanym „przędzeniem na mokro" zaprawę pompuje się przez dyszę przędzalniczą – i zanurza w kąpieli wodnej, by skrzepła. Tak powstałą nić farbuje się barwnikami do tkanin i przędzie na wałkach rozciągających, przypominających wrzeciona: każdy kolejny wiruje szybciej i naprężа ją mocniej, by skrystalizować włókno i nadać przędzy właściwą strukturę. Na koniec przędzę nawija się na szpule. Bainbridge pokazała mi kilka. W dotyku i z wyglądu była nie do odróżnienia od naturalnego jedwabiu.

Po tym etapie przyszła pora na zwiększenie skali produkcji. Jako dyrektor handlową zatrudniono Sue Levin, byłą dyrektor produktów dla kobiet w amerykańskim oddziale Nike. Natychmiast zmieniła nazwę firmy z Refactored Materials na bardziej przebojową Bolt Threads. Jako że zespół dysponował już najprawdziwszą, wyprodukowaną w laboratorium przędzą (ochrzczono ją „Microsilk", czyli mikrojedwab), poproszono miejscową mistrzynię tkactwa Lillian Whipple o stworzenie z niej materiału. Whipple tkała kolejne próbki, a uczeni z Bolta krok po kroku dostrajali i ulepszali proces wytłaczania i przędzenia, aż otrzymali pięknie wyglądającą tkaninę. Niestety, po wypraniu skurczyła się o blisko 40 procent.

W początkach 2015 roku firma przeniosła się z inkubatora do czteropiętrowego budynku w Emeryville, nadmorskim mieście w okolicach Bay Bridge między West Oakland i Berkeley, i ściągnęła do

współpracy Bainbridge. Rodowita mieszkanka Seattle, pięćdziesięciokilkulatka o sięgających ramion srebrnych włosach i w profesorskich okularkach z niebieskimi oprawkami, również pracowała wcześniej dla Nike – jako szefowa grupy zaawansowanych badań i rozwoju segmentu odzieżowego. By rozwiązać problem kurczliwości, poradziła zmieszać pajęczy jedwab na etapie polimeru z celulozą o nazwie lyocell – najmniej szkodliwą i ulegającą biodegradacji odmianą rayonu. Pomogło.

Kilka miesięcy po przenosinach do Emeryville Bolt Threads otrzymała mejl od Claire Bergkamp z Londynu. „Chcę dowiedzieć się więcej o waszej działalności", pisała. „Łączy się ona z tym, czym my się zajmujemy". Po kilku rozmowach telefonicznych przyleciała na Zachodnie Wybrzeże.

– Padłam z wrażenia – wspomina. – To nie były innowacje dla samych innowacji.

Latem zespół z Bolt wybrał się do Londynu na spotkanie z McCartney i strony podpisały porozumienie o wspólnym rozwoju. Pod koniec 2016 roku Stella osobiście zjawiła się z wizytą.

– Kiedy udajemy się do Doliny Krzemowej, czujemy się jak w domu – mówi. – Robimy to samo co oni, tylko w branży modowej. Chodzi o sposób patrzenia na życie.

Mniej więcej w tym samym czasie z Bolt Threads skontaktowała się Paola Antonelli, starszy kurator z Działu Architektury i Projektowania Museum of Modern Art (MoMA), i oświadczyła, że chętnie zaprezentuje firmę na swojej zbliżającej się wystawie *Items: Is Fashion Modern?* – tej samej, gdzie pokazano zoę. Bainbridge zaproponowała, że połączy siły z McCartney i Antonelli wyraziła zgodę. Podobnie jak Stella.

Bainbridge wysłała do Londynu mikrojedwab w kilku istniejących odcieniach; McCartney najbardziej przypadła do gustu promienna, żółtopomarańczowa próbka roztaczająca ciepłą poświatę jak letni zachód słońca. Zaprojektowała odsłaniającą ramiona suknię z dekoltem ściągniętym szeroką wstążką; jej końce opadały na plecy. Włoska dziewiarka przygotowała prototyp z tkanego lnu. W laboratoriach Bolt w Emeryville uprzędziono złoty mikrojedwab. Następnie Myrrhia Resneck z Oakland (twórczyni wyrobów dziewiarskich na miarę) na

podstawie opisu McCartney i prototypu uszyła suknię na tradycyjnej dwuigłowej renderce z płaskim łożem. Gotowe dzieło wysłano do Nowego Jorku i umieszczono na wystawie.

W Emeryville oglądałam krótkie serie produkowane w ramach prac badawczo-rozwojowych. Większe zamówienia firma zleca na zewnątrz, przemysłowym zakładom fermentacyjnym z Midwestu, w których kadzie – skonstruowane w latach 90. z myślą o biopaliwach – mają wysokość pięciu pięter i mogą pomieścić setki tysięcy litrów drożdżowo-cukrowo-białkowej zupy. Gotowy jedwab wraca do Emeryville i jest tkany na miejscu – w budynku, który zwiedziłam, albo w nowej tkalni przy tej samej ulicy, gdzie Resneck jest obecnie inżynierem do spraw dzianin.

Wiosną 2018 roku drugi projekt McCartney z tkaniny dostarczonej przez Bolt Threads – bluza oraz spodnie w odcieniu czekolady z mieszanki mikrojedwabiu i celulozy – pojechał na *Fashioned from Nature*, wystawę materiałów zrównoważonych w Muzeum Wiktorii i Alberta w Londynie. Obok zaprezentowano jedną z torebek Falabella – czarną, z metalowym łańcuszkiem, wykonaną z mylo, najnowszej propozycji Bolta. Mylo to sztuczna skóra na bazie grzybni, czyli podziemnej struktury wytwarzanej przez grzyby. Bolt wyprodukował ją we współpracy z Ecovative, biomateriałowym start-upem z północy stanu Nowy Jork.

Grzybnię hoduje się na tacy, aż osiągnie grubość siedmiu centymetrów i stanie się gąbczasta jak pianka marshmallow. Wtedy zostaje sprasowana, ufarbowana i – ponieważ to organizm żywy – wygarbowana (w certyfikowanym procesie ekologicznym), żeby zapobiec jej rozkładowi, wyjaśnia Bainbridge. Jesienią 2018 roku dzięki funduszom zebranym na Kickstarterze portlandzki projektant Chester Wallace stworzył piękną, dużą torbę Mylo Driver Bag. Edycja limitowana 100 egzemplarzy po 400 dolarów sztuka rozeszła się błyskawicznie. McCartney spodziewa się, że produkty z mikrojedwabiu i Mylo trafią do jej sklepów przed końcem 2019 roku.

W połowie roku 2018 Bolt Threads zgromadziła 213 milionów dolarów (wśród jej inwestorów są Founders Fund Petera Thiela, Innovation Endeavors byłego dyrektora naczelnego Google Erica Schmidta oraz

zarządzająca kapitałem pieniężnym spółka Baillie Gifford z Edynburga) i została wyceniona na 700 milionów dolarów[44]. Baindbridge donosi, że firma pracuje nad trzecim materiałem białkowym, mającym trafić na rynek pod koniec 2019 roku.

– W tym procesie możemy użyć dowolnego zwierzęcego białka funkcjonalnego – wyjaśnia. – Na przykład jednej z najtwardszych substancji znanych człowiekowi, z której zbudowany jest dziób kałamarnicy, służący do rozszarpywania zdobyczy. Albo elastycznego białka, które łączy skrzydła muchy niczym gumowy zawias, pozwalając jej szybciej uderzać skrzydłami. Albo protein odpowiadających za wielobarwne wzory koralowców – dzięki nim moglibyśmy tworzyć kolorowe materiały bez użycia barwników.

Kiedy ostatnio rozmawiałam z Bainbridge w październiku 2018 roku, wraz z Clare Bergkamp uczestniczyła we Florencji w spotkaniu z producentami, by się przekonać, jak mikrojedwab poradzi sobie na przemysłowych przędzarkach i krosnach – pierwszy krok na drodze do zbudowania łańcucha dostaw. Zapytałam, czy planuje pokazać Microsilk i Mylo na Première Vision.

– PV to model prowadzenia biznesu ze starego świata – stwierdziła. – Zanim cię wpuszczą, musisz mieć firmę z własną tkalnią. To antyteza dzisiejszych metod wprowadzania materiałów na rynek.

O czym miałam się wkrótce przekonać.

WORN WEAR
SALES + REPAIRS
patagonia

OSIEM

Raz dokoła

Siedem miesięcy od swojej pierwszej wizyty, we wrześniu 2018 roku, znowu przemierzałam gigantyczne hale Première Vision. Tym razem moim celem była Smart Creation, nowa sekcja, w której prezentowano materiały zrównoważone – atol start-upów na oceanie Wielkich Firm Tekstylnych – gdzie miałam się spotkać z założycielami Evrnu, firmy badawczo-rozwojowej z Seattle przetwarzającej zużyte bawełniane T-shirty i dżinsy w dziewicze nowe włókno.

W końcu wytropiłam Evrnu: pod ścianą w głębi Sali 3, pół godziny piechotą od głównego budynku, w którym prezentowała się tkalnia Como. Smart Creation mieściła około tuzina stoisk marek ekotekstylnych, takich jak Frumat, producent skaju z odpadów jabłkowych, czy SeaCell wytwarzający włókna z mieszanki glonów morskich i celulozy.

Firmy te – przedstawiane po prostu jako innowatorzy technologiczni – to obietnica świata, jakiego pozostali wystawcy starają się nie dostrzegać. Nie możemy nadal produkować tak wielu ubrań – jak się przewiduje, przy dzisiejszym tempie ich ilość do roku 2030 wzrośnie o 63 procent, do 102 milionów ton rocznie – ani wyrzucać ich jak teraz. Nie możemy myśleć linearnie: stworzenie produktu, użycie produktu, śmierć produktu – takie podejście autorzy bestsellera *Cradle to Cradle* Michael Braungart i William McDonough ochrzcili: „od kolebki po grób", a przedstawiciele branży – „wyprodukuj-użyj-wyrzuć". Musimy dorosnąć do cyrkularnego – czyli działającego w obiegu zamkniętym – systemu, gdzie produkty są wielokrotnie przetwarzane, odzyskiwane, wykorzystywane. W idealnej sytuacji nic nie powinno trafiać do śmieci.

Propagowaniu cyrkularności – szczególnie w branży modowej – poświęciła się dama Ellen MacArthur, najbardziej utytułowana brytyjska żeglarka regatowa. W 2009 roku założyła na wyspie Wight fundację swojego imienia, organizację dobroczynną badającą wyzwania, przed jakimi stoi globalna gospodarka. Opowiadała o cyrkularności podczas Światowego Forum Ekonomicznego i Kopenhaskiego Szczytu Mody, uchodzącego za Davos mody zrównoważonej. Ellen MacArthur Foundation bezpośrednio współpracuje z biznesem, rządem i środowiskiem naukowym nad „zbudowaniem modelu gospodarki stworzonego z myślą o odtwarzaniu i odzyskiwaniu", wyjaśnia jej rzecznik prasowy. Fundacja oferuje warsztaty i kursy projektowania cyrkularnego dla wszystkich, od studentów po kierownictwo firm szybkiej mody – Anna Gedda z H&M przyznała, że uczestniczyła w kilku z nich.

Podczas kopenhaskiego szczytu w 2017 roku fundacja MacArthur zainicjowała program pod nazwą „Nowa Gospodarka Tekstylna" (obecnie „Uczyńmy Modę Cyrkularną") – mający na celu budowę ekonomii cyrkularnej tekstyliów, poczynając od odzieży. Pół roku później MacArthur i Stella McCartney wydały *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future* (Nowa gospodarka tekstylna: przeprojektowanie przyszłości branży modowej), utrzymany w stanowczym tonie 150-stronicowy raport tłumaczący, dlaczego przyjęcie modelu cyrkularnego w branży modowej jest nieodzowne. Z wielu ton odzieży produkowanej każdego roku 87 procent trafia na wysypisko lub do spalarni, a jeden procent zostaje odzyskany, oświadczyła MacArthur słuchaczom na kopenhaskiej konferencji[1]. Wszystko to, ciągnęła, dowodzi, jak bardzo źle funkcjonuje ten system.

Naszkicowała trzypunktowy plan zmiany kursu na właściwy:

Po pierwsze: Stworzyć system/przemysł modowy, w którym surowce są bezpieczne, nietoksyczne i odnawialne.

Po drugie: Produkować odzież wyższej jakości. Wytwarzać odzież nadającą się do naprawy.

Po trzecie: Projektować odzież, którą na ostatnim etapie można przetworzyć w nowe ubrania.

Przy dzisiejszej innowacyjności i kreatywności, dodała, po co w ogóle projektować coś, co stanie się odpadem?[2]

Blisko dekadę przed wystąpieniem MacArthur to samo pytanie zadawała sobie weteranka branży modowej Stacy Flynn, objeżdżając Chiny w poszukiwaniu dostawców. To zainspirowało ją do stworzenia evrnu, regenerowanego molekularnie włókna, które produkuje się w 100 procentach z pokonsumenckich odpadów w postaci odzieży bawełnianej. Evrnu potrzebuje o 98 procent mniej wody niż bawełna dziewicza; powoduje o 80 procent mniejszą emisję gazów cieplarnianych niż poliester, wiskoza czy elastan (spandex, lycra); nie uwalnia plastikowych mikrowłókien; nie powoduje wylesiania i nie wymaga wykorzystania gruntów.

Flynn przez całe życie zawodowe pracowała dla Wielkiej Mody – firm takich jak DuPont, Target, Eddie Bauer. Wizytując Chiny jako przedstawicielka Target, odwiedzała wyłącznie zakłady z najwyższej półki[3].

– W fabrykach można było jeść z podłogi – wspomina. – Powtarzałam: „Chiny są cudowne, Chiny są czyste, nie mamy problemów w Chinach”[4].

Kiedy jednak wróciła w 2010 roku na spotkanie z podwykonawcami z północnego Xiamen jako reprezentantka niewielkiej amerykańskiej firmy odzieżowej, zobaczyła odwrotną – ukrytą – stronę produkcji ubrań.

– O dziesiątej wieczorem wchodzimy do zakładu. Jedyne źródło światła znajduje się pośrodku sali. Wszędzie wokół ludzie szyją w ciemności. W jednym miejscu leżą rozłożone tkaniny, a obok stoją chemikalia z symbolem czaszki i skrzyżowanych piszczeli. Jakiś facet pali tuż przy tabliczce „Łatwopalne”. Myślę: „Gdzie ja trafiłam?”. Opieram się o ścianę, a ta zaczyna się kruszyć. To było upiorne – kraj żywych trupów. Łamano wszelkie reguły. To mi otworzyło oczy na to, do czego prowadzą niskie ceny – opowiada przy swoim stoisku na PV. – Przeliczyłam, ile miliardów metrów tekstyliów wyprodukowałam do tego punktu mojej kariery, i zaangażowałam się w sprawę.

Wróciła do Seattle, zapisała się do Instytutu Studiów Podyplomowych Bainbridge (obecnie Szkoła Podyplomowa Presidio) i uzyskała stopień magistra zarządzania systemami zrównoważonymi. W trakcie nauki dowiedziała się, że 90 procent odzieży wytwarza się z dwóch włókien: poliestru i bawełny, oraz że – zgodnie z tym, co mówi MacArthur – w większości trafia ona na wysypiska.

– Czyli problem stanowiły punkty skrajne: pozyskiwanie surowców na początku i odpady na końcu – tłumaczy. – Wyzwanie projektowe było jasne: zmienić odpady w nowe, wysokojakościowe włókno.

Postanowiła je podjąć i zwróciła się do znajomych z branży modowej z pytaniem, kto jeszcze jest zainteresowany.

– Wszyscy oznajmili, że zwariowałam – zwierza się. – Że to niemożliwe.

Mająca w sobie coś z chochlika 45-latka z burzą miękkich platynowych loków, tryskająca taką ilością pozytywnej energii, że zdołałaby rozświetlić choinkę, Flynn stanowi uosobienie amerykańskiego optymizmu.

– Jeśli Stacy coś sobie postanowi, na pewno postawi na swoim – mówi Claire Bergkamp. – Pewne jak w banku.

– Na bardzo wielu poziomach nie wprowadzamy innowacji – tłumaczy Flynn – ponieważ opieraliśmy się na urządzeniach z dziewiętnastego wieku (przędzarkach, krosnach, maszynach do szycia) i myśleliśmy o tym wyposażeniu na sposób dwudziestowieczny – że zasoby są nieskończone; że liczy się tylko forsa. Wszystko opiera się na idei, że odzież nieustannie wychodzi z mody, a głównym motorem jest konsumpcja. Jeśli stworzę choć jedno rozwiązanie, które pozwoli markom wyjść poza własne potrzeby i spojrzeć inaczej, wywołamy rzeczywisty postęp. Przecież nikt n i e c h c e powodować szkód.

Być może. Lecz Flynn i jej partner, weteran branży Christopher „Christo" Stanev, rozumieli też, że muszą znaleźć rozwiązania, które zmodyfikują system, nie zmuszając konsumentów, marek czy producentów do zmiany zbyt wielu rzeczy naraz[5].

Krótko mówiąc, metoda małych kroczków. W 2012 roku założyli pierwszą firmę Future Resource Collective. Wyłożyli własne pieniądze

i wgryźli się w kwestie naukowe. Wykombinowali, jak oczyszczać zużyte tekstylia i usuwać z nich chemikalia w rodzaju związków glinu z dezodorantów. Następnie stworzyli rozpuszczalnik zmieniający tkaninę w płynną celulozę – podobną do miodu maź, tak jak w Bolt nazywaną „zaprawą". (Rozpuszczalnik można odzyskać, oczyścić i wykorzystać kilkakrotnie). Również jak w Bolt zaprawę przepuszcza się przez wytłaczarki – zaprojektowane przez Flynn i Staneva – by z powrotem przetworzyć celulozę we włókno.

– Wyobraź to sobie jak robienie makaronu – mówi Flynn. – Zaczynasz od ciasta, potem wkładasz je do maszynki, która nada mu formę.

W 2014 roku wystąpili o pierwszy, wstępny patent i założyli firmę znaną obecnie jako Evrnu, czyli *ever new* – „zawsze nowe" – zapisane w skrócie.

– Jak napis na tablicy rejestracyjnej samochodu – wyjaśnia.

Wyjęła z gablotki wystawowej kulkę lśniącego białego puchu.

– Zawiera pięćdziesiąt jeden procent evrnu i czterdzieści dziewięć procent bawełny – wyjaśniła, podając mi kłębek.

Nie mogąc zwalczyć pokusy, przesunęłam po nim dłonią.

– To jak głaskanie małego króliczka – zauważyłam.

– Właśnie, prawda? – odparła ze śmiechem.

W 2015 roku Flynn i Stanev wyruszyli w trasę. Na spotkaniach Flynn stawiała na stole konferencyjnym trzy zlewki. Jedna zawierała strzępy jej ulubionego T-shirtu ze studiów. Druga – rozpuszczoną dzianinę z T-shirtu. Trzecia – surową przędzę jednowłóknową, powstałą po wyciśnięciu celulozy przez strzykawkę.

– Był to dosłownie najprostszy, najtańszy prototyp, jaki mogliśmy stworzyć, by zademonstrować, że to możliwe – wspomina.

Oświadczała zarządom firm: „Dzięki tej technologii zamierzam zmienić wasz biznes".

I znowu wszyscy mówili, że zwariowała.

Jej dawny szef z Target oświadczył:

– Stace, jesteśmy spółką wartą siedemdziesiąt miliardów dolarów, a ty masz dosłownie trzy zlewki i marzenie. Naprawdę nie brak ci

odwagi.

Flynn wzięła udział w konferencji Instytutu Technologii Modowych w Nowym Jorku, na której Paul Dillinger, szef działu innowacji Levi'sa, wygłosił przemówienie programowe.

– Oznajmił: „Ten, kto wykombinuje, jak stworzyć wysokiej jakości bawełnę z odzysku, zostanie królową lub królem wszechświata".

Po wystąpieniu podeszła do niego, przedstawiła się i wręczyła mu kawałek przędzy evrnu ufarbowanej organicznym indygiem.

– To zostało wykonane w stu procentach z przetworzonych pokonsumenckich odpadów odzieżowych – powiedziała.

Dotknął próbki.

– Musimy pogadać – rzucił.

W 2016 roku Evrnu i Levi's zaprezentowały pierwsze dwie pary „501" uszytych ze zregenerowanego denimu, mieszanki bawełny organicznej i evrnu. Denim został ufarbowany ręcznie przez Kathy Hattori z firmy Botanical Colors w Seattle. Pierwszy prototyp utkała także ręcznie Patrice George z Instytutu Technologii Modowych w Nowym Jorku. Próbki do testów zużywalności utkano maszynowo na Uniwersytecie Karoliny Północnej – tam, gdzie studiowała Natalie Chanin, Sarah Bellos odbyła staż, a Sally Fox prowadzi swoje badania i przędzie bawełnę. W następnym miesiącu Flynn i Bellos miały się spotkać na dwutygodniowych warsztatach akceleracyjnych, organizowanych w Connecticut przez Unreasonable Impact, program wsparcia przedsiębiorców, finansowany przez bank Barclays oraz Unreasonable Group. Flynn nie mogła się doczekać, by porozmawiać z Bellos o współpracy. Evrnu tak dobrze przyjmuje barwniki, że można ograniczyć ich zużycie o 20 do 40 procent, co „może sprawić, że naturalne, oparte na roślinach metody, jak stosowana przez Sarah, staną się opłacalne", mówi.

Pierwsze levisy z evrnu były „małym przemysłowym cudem", mówi z dumą Dillinger. A prace postępują.

– Przeszliśmy do produkcji opłacalnych, przechodzących testy zużywalności artykułów odzieżowych o takich samych parametrach jak bawełna konwencjonalna, jeśli chodzi o wytrzymałość, trwałość i ocenę

użytkowników. Jeszcze nie wprowadziliśmy materiału na rynek, bo wymaga to intensywnych prac badawczo-rozwojowych, lecz jesteśmy zachwyceni postępami i obecnie znajdujemy się o krok od włączenia go na większą skalę do naszego łańcucha dostaw.

Flynn i Stanev zgromadzili fundusze w wysokości sześciu milionów dolarów – większość po wspólnym projekcie z Levi'sem. Flynn prowadzi wstępne prace badawczo-rozwojowe w firmowym laboratorium w stanie Waszyngton. Stanev odpowiada za całość prac badawczo-rozwojowych oraz technologię w laboratorium w New Jersey. W pilotażowym zakładzie Evrnu w Karolinie Południowej tłoczą prototypowe włókno dla partnerskich marek/detalistów, wyjaśnia Flynn. Kolejny przykład odbudowy produkcji krajowej w zaawansowanej technologicznie postaci.

Po Levi'sie zgłosiła się Stella McCartney.

Flynn poznała Bergkamp podczas imprezy Cradle to Cradle w 2015 roku i pozostały w kontakcie; Flynn regularnie meldowała o postępach prac. W 2017 roku McCartney zgłosiła się na „wczesnego użytkownika", który wspiera i testuje eksperymentalne wersje produktu. Kiedy widziałam się z Flynn na PV w 2018 roku, trzymała w ręce pierwszy prototyp dla Stelli McCartney – 10-centymetrowy kwadrat czarnej krepy o splocie płóciennym z 51 procent evrnu i 49 procent długowłóknistej bawełny. Zamierzała go pokazać przedstawicielowi McCartney później tego samego dnia. Materiał był piękny; przypominał delikatny jedwab. Początkowo McCartney zamówiła tkaninę o splocie podwójnym, ale krosna do jej produkcji zostały wyprzedane, gdy amerykańska branża tekstylna załamała się w latach 90. XX wieku. Próbka na tyle spodobała się projektantce, że uczyniła następny krok i wyprodukowała tkaninę z evrnu we Włoszech, gdzie wciąż się zachowały odpowiednie maszyny do splotu podwójnego.

Flynn nawiązała też współpracę z dawnymi kolegami z Target oraz z dużym producentem odzieży sportowej, którego nazwy na razie nie podano do wiadomości publicznej. Pod koniec 2019 roku Evrnu powinna trafić na rynek.

Najważniejsza cecha Evrnu według Flynn?

– Wszystko, co tworzymy, projektujemy w taki sposób, by dało się rozłożyć w przyszłości.

I w tej kwestii nie godzi się na żadne kompromisy. Jedna z firm poprosiła ją o włączenie do mieszanki spandexu – elastycznego włókna, dzięki któremu odzież układała się lepiej – lecz Flynn odmówiła.

Przedstawiciele firmy naciskali.

– Siedemdziesiąt procent ubrań na rynku zawiera spandex – upierał się przedstawiciel kierownictwa. – M u s i m y go użyć.

Flynn nadal się nie zgadzała.

– Spandexu (złożonego kopolimeru) nie da się odzyskać ani rozłożyć – wyjaśnia.

Impas pchnął ją i Staneva z powrotem do laboratorium, gdzie stworzyli elastyczne włókno Evrnu nadające się do odzysku.

– Chcemy brać pełną odpowiedzialność za wszystko, co tworzymy – tłumaczy. – Chcemy zagwarantować, że każdy produkt z metką Evrnu nie tylko został wykonany z twoich ubrań, ale też da się ponownie rozłożyć.

Potencjalne zasoby surowców dla firmy takiej jak Evrnu są niewyczerpane. To miliony ton wyrzucanej przez nas odzieży; tylko w Nowym Jorku ubrania i tekstylia stanowią ponad sześć procent wszystkich odpadów, czyli blisko 200 tysięcy ton rocznie[6]. Zamiast zapełniać wysypiska, mogą trafiać do zakładów w rodzaju I:Collect (w skrócie I:Co), niemieckiej firmy globalnej, oferującej odbiór i sortowanie wyrzucanych ubrań i butów.

To ubrania, które przekazujemy dalej: z 15 procent odzieży, którą oddajemy na dobroczynność, tylko mniej więcej co piąty artykuł trafia do potrzebujących. Sklepy dobroczynne Goodwill i podobne organizacje pakują resztę w owinięte folią kurczliwą bele wielkości lodówki i sprzedają komercyjnym przetwórcom, którzy robią z nich wypełnienia materaców, izolację lub szmaty.

Flynn może też wykorzystywać „odpady prekonsumenckie” – skrawki zebrane w fabrycznych halach. Oraz „zapasy niesprzedawalne” – towary, które nie znalazłszy nabywcy, są zwykle palone lub cięte przez

firmy. Kiedy się widziałyśmy, prowadziła negocjacje z dużym zakładem komunalnym.

Flynn i Stanev mają mnóstwo pomysłów na cyrkularność, które zamierzają wprowadzić w życie, gdy Evrnu rozkręci się na dobre.

– Christo i ja zaplanowaliśmy wszystko na najbliższych dwadzieścia lat – zapewnia. – Zamierzamy przyjrzeć się całemu łańcuchowi dostaw i tworzyć innowacje na tyle znaczące, by mieć co wdrażać przez całe życie. Rozpisałam wszystko do dwa tysiące pięćdziesiątego roku, kiedy skończę siedemdziesiąt siedem lat. Od tego momentu będą mogły to przejąć dzieci – dodaje. – Kiedy ludzie, którzy dzisiaj są dziećmi, przyjdą do mnie i zapytają: „Co zrobiłaś, skoro wiedziałaś?", odpowiem: „Zmieniłam swój sposób myślenia i działania, walczyłam jak szalona i wpłynęłam na wielu innych, modyfikując ich sposób myślenia i postępowania. Nie patrzyliśmy z boku. Powodzenia".

Gdy Flynn i Stanev w New Jersey przetwarzali bawełnę na zaprawę, amerykańska ekspatka w Londynie Cyndi Rhoades zmagała się z innym, bardziej złożonym problemem związanym z cyrkularnością: jak oddzielić poliester od bawełny w mieszankach tekstylnych, żeby wykorzystać go ponownie.

Syntetyki pojawiły się w latach 30. XX wieku, kiedy amerykański chemik Wallace Carothers, dyrektor laboratoriów DuPonta w Wilmington w stanie Delaware, zaczął eksperymentować z polimerami; jego prace dały początek takim włóknom jak neopren, sztuczny jedwab i nylon. W roku 1941 brytyjscy chemicy John Rex Whinfield i James Tennant Dickson z Manchesteru korzystając z dokonań Carothersa, stworzyli politereftalan etylenu – znany także jako PET lub PETE – bazę do produkcji poliestru, dakronu i torlenu. Zyskały popularność w czasach drugiej wojny światowej, gdy włókna podstawowe, takie jak bawełnę i wełnę, zarekwirowano na potrzeby wojny, a przemysł tekstylny potrzebował zamienników na ubrania dla cywilów.

Jak wiele innych wynalazków uznano je za cudowny przełom i idealną odpowiedź na potrzeby czasu. Lecz blisko stulecie później jest

oczywiste, że poliestrowi i jego krewniakom daleko do ideału. Tę najtańszą i najpopularniejszą tkaninę produkuje się z ropy naftowej; co roku do wytworzenia poliestru dziewiczego na tekstylia zużywa się blisko 70 milionów baryłek.

Mieszanki poliestru z bawełną stanowią około jednej trzeciej wszystkich produkowanych współcześnie tkanin. Ponieważ nikt nie wykombinował, jak je rozdzielić, szyta z nich odzież tradycyjnie trafiała na wysypiska. A poliester nie ulega biodegradacji.

„Czy nie byłoby mądrzej wprowadzać go z powrotem do systemu?", pomyślała Rhoades[7].

Dekadę później właśnie tym się zajmuje w Worn Again Technologies – firmie, która stworzyła i opatentowała proces separacji, dekontaminacji i ekstrakcji poliestru oraz celulozy (bawełnianej) z tkanin czystych oraz mieszanych, a następnie przerabiania polimerów na poliester dorównujący dziewiczemu. (Przetwarza także celulozę podobnie jak Evrnu).

– Cyrkularność to j e s t przyszłość – twierdzi Rhoades. – Zmusza marki modowe do zmierzenia się z rzeczywistością.

Wraz z kanadyjskim menedżerem Craigiem Cohonem, przewodniczącym rady nadzorczej Worn Again Technologies, pędziliśmy pociągiem Eurostar przez francuski krajobraz w stronę Paryża w letnie popołudnie w 2017 roku. Rhoades i Cohon udawali się na spotkanie z potencjalnymi inwestorami, między innymi z Rosjanką Miroslavą Dumą, dziennikarką modową, która została cyfrowym przedsiębiorcą.

Dla Rhoades, inaczej niż dla Flynn, moda to nieznane terytorium.

Urodzona i wychowana w Columbus w stanie Ohio przeprowadziła się do Los Angeles w początkach lat 90. i pracowała przy produkcji muzycznych wideoklipów. W roku 1993 wylądowała w Londynie, jak sądziła, na trzymiesięczny urlop – i nie wróciła już nigdy. Wciąż produkowała wideoklipy – dla Oasis, Tiny Turner – oraz filmy dokumentalne dla brytyjskich organizacji rządowych.

– Propaganda! – docięłam jej.

– Owszem, propaganda – odparła ze śmiechem.

Przeczytała *No logo* Naomi Klein oraz *When Corporations Rule the World* (Gdy korporacje rządzą światem) Davida C. Kortena, po czym, jak wyznaje, wkroczyła na ścieżkę samokształcenia w kwestiach dotyczących światowej gospodarki oraz tego, co napędza świat.

– Chciałam rozgryźć, jak robi się modę i jak produkuje się żywność.

By zachęcić do tego innych, założyła Anti-Apathy, coś na kształt salonu literackiego, organizującego regularne spotkania w nocnym klubie Spitz na East Endzie – z gościnnymi wykładami, występami muzycznymi i pokazami filmów; zebranie inauguracyjne uświetnił nieznany wówczas niezależny zespół The Libertines. Każde spotkanie miało temat przewodni – żywność, pieniądze, modę.

– Szukaliśmy pozytywów – co możemy zrobić, jak doprowadzić do zmian na lepsze, jak głosować za pomocą portfela, zmienić swoje nawyki zakupowe i wpływać na marki, by zaczęły postępować inaczej.

Pewnego wieczoru w 2005 roku imprezę Anti-Apathy zaszczycił Galahad Clark, przedstawiciel siódmego pokolenia dynastii obuwniczej Clarków. Idea zrobiła na nim tak wielkie wrażenie, że zapytał Rhoades, czy mógłby wyprodukować i wprowadzić na rynek linię obuwia, która wsparłaby sprawę finansowo.

– Owszem – odpowiedziała – pod warunkiem że powstanie z materiałów z odzysku.

Wspólnie stworzyli kolekcję butów Worn Again z materiałów poddanych upcyklingowi – czyli przetworzonych wtórnie w produkt bardziej wartościowy. Wykonano je w chińskich fabrykach z zużytych brytyjskich mundurów oraz więziennych koców i sprzedano pod niezależną, należącą do Galahada Clarka marką Terra Plana.

Po kilku sezonach Rhoades przejęła pełną kontrolę.

– Chciałam prostszych produktów, wytwarzanych w Wielkiej Brytanii – wyjaśnia.

Zaproponowała asortyment torebek, akcesoriów i wiatrówek projektu Brytyjczyka Christophera Raeburna, szytych ze zużytych powłok balonów firmy Virgin oraz z uniformów kolei Eurostar. Kolejnym produktem, zaprojektowanym dla Eurostar przez Benjamina Shine'a,

była torba kierownika pociągu, również wymodelowana ze starych uniformów. Wszystko wyprodukowano w Wielkiej Brytanii.

Jednym z jej inwestorów został Cohon – wysoki i uprzedzająco grzeczny korporacyjny kapitalista starej daty oraz potomek staroświeckich kapitalistów: jego ojciec otwierał przedstawicielstwa McDonalda w Kanadzie i Rosji oraz był przewodniczącym ich rad nadzorczych. We wczesnych latach 90., wkrótce po upadku komunizmu, zlecono mu misję wprowadzenia na rynek rosyjski Coca-Coli, a potem stworzył i prowadził Cirque du Soleil Russia.

W roku 2000 podczas Światowego Forum Ekonomicznego w szwajcarskim Davos obejrzał przemówienie Billa Clintona o roli biznesu w społeczeństwie[8]. Miał wtedy około trzydziestki i był wiceprezesem oddziału Coca-Coli na Europę północno-zachodnią.

– W tamtym okresie ruch antyglobalistyczny dopiero raczkował – były zamieszki w Seattle, w Davos – a Clinton powiedział, że potrzebny nam życzliwszy, łagodniejszy kapitalizm – wspomina Cohon. – Czułem, że zwraca się wprost do mnie[9], [10].

Z miejsca rzucił pracę i poświęcił się działaniom dla dobra ludzkości oraz środowiska naturalnego. Angażował się w inicjatywy dobroczynne w Londynie, Toronto, Dżakarcie i Johannesburgu. We współpracy z BP w Indiach stworzył piecyk dostarczający czystej energii, opalany odpadami rolniczymi i krowim nawozem; oferowano je kobietom z indyjskich wsi po 75 dolarów w formie mikrokredytu[11].

– Sprzedaliśmy ich miliony – mówi. Pod koniec pierwszej dekady XXI wieku przez wspólnego znajomego nawiązał kontakt z Rhoades. Pełen podziwu dla jej projektów upcyklingowych, zainwestował.

Szukając dostawców dla japońskiego McDonalda („Chcieli szyć swoje uniformy z materiałów z odzysku”), Rhoades odwiedziła Teijin, jedno z pierwszych przedsiębiorstw przetwarzających poliester. System pod nazwą Eco Circle działał „w zbyt ciasnym obiegu”, stwierdziła; zakład przetwarzał tylko tekstylia własnej produkcji.

– I było to o wieeeeele za drogie – mówi, jak na możliwości rynku, który badała.

Ale „zapaliła jej się lampka”.

Dla Rhoades i jej partnera technologicznego Nicka Ryana było rzeczą oczywistą, że produkty obdarzane drugim życiem – anoraki szyte ze starych balonów, szmaty z zużytych T-shirtów czy izolacje z podartych dżinsów – nie rozwiązują problemu odpadów tekstylnych, tłumaczy. Nadal kończyły na wysypisku.

– Pomyśleliśmy: „Ci goście wpadli na niezły pomysł: rozkładają materiały na pierwotne składniki, a potem składają je znowu".

Z pewnością dałoby się to robić wydajniej i bardziej oszczędnie.

Doktor Kate Goldsworthy z Centrum Designu Cyrkularnego przy londyńskiej Akademii Sztuk Pięknych przedstawiła Rhoades i Ryana doktorowi Adamowi Walkerowi z Cambridge, który specjalizuje się w chemii polimerów.

Czyli w zasadzie, wyjaśnia Rhoades, „rozkłada różne rzeczy na elementy".

W swoim laboratorium w Instytucie Spawalnictwa w angielskim Cambridge doktor Walker demontował już na czynniki pierwsze tak skomplikowane chemiczne kombinacje jak polistyren, z którego otrzymuje się styropian.

– Chcemy rozdzielić poliester i bawełnę – oświadczyła mu Rhoades.

– Potrafię to zrobić – odparł.

W tamtym momencie Worn Again z firmy upcyklingowej przeobraziła się w zakład technologiczny z branży cyrkularnej, mówi Cohon. Zaangażował się mocniej, wspierając stronę biznesową. Doktora Walkera mianowano dyrektorem naczelnym do spraw naukowych.

Stworzony przez niego proces jest względnie prosty. Czyste tekstylia i mieszanki bawełniano-poliestrowe pozbawia się zamków, guzików, nitów oraz metalu i odbarwia. Za pomocą rozpuszczalników wydobywa się poliester. Następnie rozpuszczalnik zostaje usunięty i odzyskany; pozostaje, jak opisuje to Rhoades, „gorąca, lepka stopiona masa", zwana tetraakrylanem poliestru – lub PET. Wytłacza się go i tnie na granulki przypominające lśniącą karmę dla królików. Granulat sprzedawany jest przędzalniom, które po stopieniu produkują z niego przędzę. Także

z celulozy odzyskanej z bawełny można otrzymać włókno na nowe tekstylia.

W 2012 roku, po około półrocznych badaniach i testach, Cohon i Rhoades uzyskali produkt, który mogli zaprezentować potencjalnym klientom. Podobnie jak Flynn przychodzili na spotkania ze zlewkami: jedną napełnioną PET, drugą – celulozowym proszkiem. Tłumaczyli, że przed powstaniem Worn Again syntetyki odzyskiwano w procesie zwanym „recyklingiem mechanicznym" – lecz system radził sobie tylko z monowłóknami, jakość była wyraźnie gorsza, odzyskany PET zachowywał barwę pierwotnego materiału, a procedurę dało się przeprowadzić tylko raz i była kosztowna. Celem Worn Again była produkcja PET nie różniącego się ceną, jakością i składem chemicznym od poliestru dziewiczego.

– By rozsadzić system, musieliśmy mieć porównywalne koszty – wyjaśnia Cohon. – Żeby konsumentów było na niego stać.

Choć oryginalna technologia dotyczyła głównie mieszanek, nadaje się do wszelkich tkanin poliestrowych – sporego „wachlarza surowców", jak mawiają w branży, biorąc pod uwagę, że poliester zawiera 60 procent odzieży. W 2016 roku odpowiadało to 21 milionom ton – wzrost o 157 procent od 2000 roku[12].

Worn Again zwróciła się najpierw do H&M w Sztokholmie. Druga była Puma należąca wówczas do grupy Kering.

– Obie wyłożyły pieniądze – wspomina Cohon. H&M została inwestorem mającym udziały w firmie; Kering włączył się w prace badawczo-rozwojowe.

– Jeśli chcemy rozwiązać problem, musimy iść do łóżka z tymi gośćmi – stwierdziła Rhoades, stosując strategię „infiltracji od wewnątrz" Stelli McCartney. – Owszem, wzrost nie został zahamowany, ale możemy zminimalizować wpływ na środowisko na samym początku procesu.

W 2018 roku technologia recyklingu chemicznego Worn Again jako pierwsza otrzymała certyfikat Cradle to Cradle. Potwierdzeniu jej zrównoważonego charakteru towarzyszył grant na 50 tysięcy dolarów. Natomiast Rhoades i Cohon zrealizowali swój cel, czyli zebranie 6,7 miliona dolarów, dzięki wkładom szwajcarskiego giganta inżynierii

chemicznej Sulzer Chemtech, funduszu kapitału podwyższonego ryzyka Future Tech Lab należącego do Miroslavy Dumy oraz dwóch firm meksykańskich: producenta odzieży Himes Corporation i hurtownika tekstylnego DirectTex. Wspólnie z Sulzer Chemtech Worn Again prowadzi testy przemysłowe oraz planuje produkcję na normalną skalę, zamierzając otworzyć w roku 2021 pierwszy przemysłowy zakład pokazowy, najprawdopodobniej w Europie Zachodniej. Finalnie fabryki będą powstawać w pobliżu centrów zbiórki odzieży.

Rhodes okiełznała mieszanki bawełniano-poliestrowe i właśnie komercjalizuje ten proces; Flynn z Evrnu opracowała technologię dla bawełny i także rozważa wejście na rynek.

– Miejmy nadzieję, że obie odniesiemy sukces – komentuje Flynn.

Kobiety rywalizują ze sobą przyjaźnie, okazując sobie wielki szacunek. („Pionierka", mówi Flynn o Rhoades. „Petarda!", komplementuje Rhoades koleżankę). Mają wszelkie dane, by zdominować rynek. Dziewiczy PET i bawełna stanowiły w 2018 roku biznes wart 30 miliardów dolarów; wedle prognoz liczba ta do roku 2030 ma wzrosnąć o 63 procent.

– Tu właściwie nie chodzi o modę – mówi Rhoades. – Chodzi o przyszłość surowców.

Zapewne najgłośniejszą nazwą wśród surowców z odzysku jest econyl – nylon wytwarzany z zużytych wykładzin, starych sieci rybackich i skrawków tkanin.

To cyrkularne „dziecko" Giulio Bonazziego, przewodniczącego rady nadzorczej i dyrektora generalnego firmy Aquafil, produkującej nylon we włoskim Arco od 1969 roku. Podobnie jak poliester nylon powstaje na bazie ropy naftowej.

– Zawsze staraliśmy się nie powodować zbyt wielkich szkód w środowisku i być ekowydajni – twierdzi Bonazzi. To dlatego, że firma leży niedaleko jeziora Garda, największego w Italii[13].

Aquafil odzyskuje nylon z odpadów od lat 90.; w roku 2007 zaczął szukać metod na recykling tego materiału z dowolnych źródeł.

– Bycie mniej złym to zawsze jakaś zaleta – mówi Bonazzi. – Ale my chcieliśmy stać się dobrzy.

Po czteroletnich pracach badawczo-rozwojowych zaprezentowano econyl[14]. Podobnie jak Evrnu i Worn Again, opowiada Bonazzi, „zbieramy odpady wszędzie, gdzie się da". Gdy chodzi o porzucone sieci rybackie – w oceanach świata pływa ich około 640 tysięcy ton – Aquafil dostaje telefony aż z Australii i Nowej Zelandii. „W przyszłym tygodniu organizuję zbieranie sieci w północnej części wyspy Hokkaido w Japonii", relacjonował na kopenhaskim szczycie w 2018 roku. Co zaskakujące, istnieje też olbrzymia podaż zużytych wykładzin nylonowych – pod koniec 2018 roku Bonazzi donosił, że Aquafil gromadzi ich 34 miliony kilogramów rocznie. A po uruchomieniu dwóch nowych zakładów odbierających i przetwarzających wykładziny w Ameryce Północnej – jeden w Phoenix, drugi pod Sacramento – liczba ta wzrośnie do 45 milionów kilogramów.

Sieci i wykładziny odkaża się, rozjaśnia, potem odzyskuje się nylon i przesyła go do ECONYL Intake Center w Słowenii.

– Ładujemy go do… nazwijmy to: „magicznej skrzynki", bo proces jest skomplikowany.

W niej zostaje przekształcony w monomer. Inaczej niż w Evrnu i Worn Again odbywa się to bez żadnych rozpuszczalników – tylko temperatura, para wodna i energia, wszystko w stu procentach odnawialne, dodaje. Po ponownym przetworzeniu z monomeru w polimer firma sprzedaje go przędzalniom, tkalniom, zakładom tapicerskim i odlewniom tworzyw sztucznych.

– Potrafimy go dostarczyć w dowolnym kolorze albo przygotować do barwienia – wedle życzenia.

Znany surfer Kelly Slater jako jeden z pierwszych w branży modowej zaczął stosować econyl w swojej zrównoważonej firmie Outerknown.

– Wiedziałem, że chcę mieć gwarancję, iż stosujemy odpowiedzialne praktyki produkcyjne, zapewniamy ludziom dobre warunki pracy i zaopatrujemy się tak ekologicznie, jak to możliwe – oświadczył przy okazji wizyty w słoweńskim zakładzie.

Obecnie econyl można znaleźć w podszewkach ubrań, kostiumach do tańca i wykładzinach. W strojach kąpielowych marki Speedo. Paskach do zegarków Breitling. Skarpetkach Adidasa. Z econylowego żakardu wykonane są podszewki torebek Falabella Stelli McCartney, a linia Falabella Go (plecaki, torby turystyczne i miejskie) oraz techniczna odzież wierzchnia, jak anoraki i puchówki, szyta jest z econylowego nylonu. Pod koniec 2018 roku McCartney została także dostawcą firmy: jej włoskie fabryki gromadzą nylonowe ścinki, a przedstawiciele Aquafilu krążą wokół, by zgarnąć łup.

– Uwielbiamy Aquafil – oświadczyła mi Bergkamp. – Jako jedyni komercyjnie i na dużą skalę przetwarzają jedne tkaniny w inne.

W 2018 roku econyl stanowił 40 procent produkcji Aquafilu. Do roku 2020 będzie to 60 procent. Ostatecznie Bonazzi chciałby dojść do 100 procent. Żadnego nowego nylonu, tylko odzyskiwany. Jako że proces można powtarzać nieskończoną liczbę razy, podkreśla, econyl jest tak cyrkularny, jak tylko można sobie wymarzyć.

– Oddaj mi wykładzinę, a ja dostarczę ci przędzę na stroje pływackie – mówi. – Oddaj kostiumy kąpielowe, a dostaniesz przędzę na żakiet albo, czy ja wiem, materiał do drukarki 3D, którą niedługo sobie sprawisz do domu[15].

Choć producenci odtwarzanych tekstyliów słusznie są dumni ze swoich sukcesów, zapewniają, że nie chcą mimo woli wyeliminować z rynku produktów ponownie używanych oraz naprawianych, mówi Flynn. Przyjmują wyłącznie artykuły naprawdę będące u kresu życia. Zanim odzież osiągnie ten etap, nalegają na jej odnawianie i ponowną sprzedaż – co jest inną formą cyrkularności.

Niektóre marki modowe to ułatwiają. Patagonia proponuje zniżki na zakupy klientom oddającym stare rzeczy; następnie czyści je i sprzedaje jako artykuły z drugiej ręki po obniżonych cenach. Oferuje też naprawę odzieży pod nazwą Worn Wear. Oddaj uszkodzony artykuł marki Patagonia, a zostanie wysłany do zakładu w Reno – największego w Ameryce Północnej – gdzie 45 techników zatrudnionych na pełny etat przeprowadza 50 tysięcy napraw rocznie.

– Pierwsze i najlepsze, co możemy zrobić dla planety, to dłużej używać rzeczy – tłumaczy Rose Marcario, dyrektor generalna Patagonii[16]. Naprawy ograniczają potrzebę kupowania kolejnych artykułów, a zarazem zmniejszają produkcję odpadów i zużycie wody.

Od 2015 roku zespół Worn Wear jest w drodze: objeżdża Amerykę Północną furgonetką dodge'a z 1991 roku przerobioną na biodiesel, z naczepą z drewna sekwoi odzyskanego ze starych beczek po winie. Technicy z furgonetki naprawiają wszystko, co im się przyniesie – zarówno produkty Patagonii, jak innych firm. Za darmo. Od niedawna drugi furgon kursuje po drogach Wielkiej Brytanii i Europy, a jeszcze jeden po Japonii.

Nowojorska projektantka Eileen Fisher, wieloletnia rzeczniczka ekomody i gospodarki cyrkularnej, stworzyła program zbiórki i ponownej sprzedaży ubrań pod nazwą Renew. W ciągu ostatniej dekady firma przyjęła ponad 800 tysięcy sztuk odzieży – obecnie średnia wynosi 800 dziennie – nagradzając klientów pięciodolarową zniżką na zakupy za każdy artykuł. Trzy czwarte ubrań zostaje odnowionych za pomocą technik takich, jak farbowanie sokiem z granatów lub szafranem (by zamaskować plamy) lub wyszywanie tradycyjnymi japońskimi ściegami boro i sashiko, pozwalającymi ukryć – lub podkreślić – rozdarcia i dziury po molach[17]. Odnawianie przynosi rocznie około trzech milionów dolarów.

Pozostałą jedną czwartą rzeczy, uznanych za nienadające się do naprawy, wysyła się do należących do Fisher warsztatów: Tiny Factory w Irvington w stanie Nowy Jork lub Teeny Tiny Factory w Seattle; są tam cięte, przerabiane na nowe artykuły i sprzedawane pod jej marką Resewn. Resztki trafiają do maszyn spilśniających, gdzie powstają z nich barwne materiały, przypominające pikowaną kołdrę, na ozdobne poduszki i draperie ścienne[18]. Latem 2018 roku Fisher otwarła na Brooklynie „Making Space", hybrydowy *concept store*, gdzie sprzedaje odzież z linii Renew oraz organizuje wydarzenia społecznościowe, jak warsztaty krawieckie czy pokazy filmów.

– Musimy się ze sobą dzielić – mówi. – Musimy być partnerami we wszystkim, co robimy[19].

Niektórzy liderzy modowi przekonują, że najlepszym sposobem na przedłużenie życia ubrań jest prać je rzadziej i w sposób inteligentny. Chip Bergh z Levi'sa uważa, że dżinsów nie powinno się prać w o g ó l e.

– Działamy na autopilocie – mówi. – Zdejmujemy coś z siebie i odruchowo wrzucamy do pralki. A porządnych denimów właściwie nie trzeba prać… chyba że bardzo rzadko[20].

Pralki uszkadzają dżins, przez co niszczy się przedwcześnie. Bergh radzi brać przykład z niego: kiedy na spodnie kapnie mu burrito, czyści to miejsce szczoteczką do zębów.

Jeżeli myśl o noszeniu niepranych dżinsów wydaje ci się odrażająca i czujesz, że musisz je wrzucić do pralki, radzi Bert Wouters, wiceprezes globalnej ajencji płynów do tkanin Procter & Gamble, rób to rzadziej i przestrzegaj prostej, trzystopniowej procedury: używaj płynu dobrej jakości lub w kapsułkach; ustaw krótki cykl w niskiej temperaturze; na koniec dodaj płyn zmiękczający.

– Stosując tę metodę, możesz faktycznie przedłużyć życie ubrań czterokrotnie – mówi. – A jej wpływ na środowisko jest niesamowity; po prostu gigantyczny[21].

Nie przesadza. Jeśli przedłużymy żywotność tylko co piątego artykułu odzieżowego w Europie o 10 procent, ograniczymy emisję CO_2 o trzy miliony ton, oszczędzimy 150 milionów litrów wody i zmniejszymy ilość wyrzucanej odzieży o 6,4 miliona ton. Rzadsze i krótsze cykle prania radykalnie zredukują ilość mikrowłókien trafiających do naszych rzek.

– Jeśli się nad tym zastanowić, to zupełnie oczywiste – mówi Wouters. – Im dłużej odwirowujesz odzież w pralce, tym więcej tarcia, więcej oddziaływań z szorstkimi materiałami i naturalnie tym więcej powstaje mikrowłókien.

Praktyki cyrkularne w branży modowej promuje też poprzez rozmaite inicjatywy organizacja non profit Cradle to Cradle, czyli C2C. W 2005 roku McDonough i Braungart stworzyli Program Certyfikacji Produktów Cradle to Cradle oraz certyfikat C2C Gold – odznaczenie przyznawane na bazie niezależnej oceny strony trzeciej. Wśród nagrodzonych certyfikatem C2C Gold jest T-shirt C&A z nadającej się

do przetworzenia organicznej bawełny za dziewięć euro, czyli około 10 dolarów.

– Wyprodukowany z użyciem energii wiatrowej. Woda opuszcza fabrykę wyłącznie w postaci pary. Pracownicy są traktowani z taktem i szacunkiem – chwalił McDonough, prezentując koszulkę na Kopenhaskim Szczycie Mody w 2017 roku. – To jest możliwe[22].

McDonough pomógł też stworzyć Fashion for Good – globalną platformę innowacji z Amsterdamu, początkowo finansowaną przez C&A Foundation, a obecnie również przez Ellen MacArthur Foundation i grupę Kering.

Otwarta w 2017 roku i mieszcząca się w eleganckim dwupiętrowym budynku w stylu art nouveau przy Rokin, jednej z głównych arterii Amsterdamu, Fashion for Good reklamuje się jako „organizator zmiany". Misja opiera się na dwóch filarach, wyjaśnia dyrektor zarządzająca Katrin Ley: platformie innowacji z akceleratorem, programem skalującym i funduszem modowym; oraz działalności promocyjnej w postaci interaktywnego muzeum Fashion for Good Experience oraz przestrzeni na działania społecznościowe i biuro coworkingowe.

Muzeum, darmowe i otwarte siedem dni w tygodniu, prezentuje problemy związane z produkcją zrównoważoną w branży modowej. Na ścianach wywieszono przerażające statystyki, na przykład: „Co roku jedynie do farbowania tkanin zużywa się pięć bilionów litrów wody" lub „Obecnie odzyskiwanych jest tylko pięć procent odpadów plastikowych". Dostępna jest odzież marek cyrkularnych – w tym nagrodzony T-shirt, który można spersonalizować. Wystawa „Podróż T-shirta" śledzi olbrzymi negatywny wpływ tego popularnego artykułu odzieżowego na środowisko. W Sali Innowacji zaprezentowano sylwetki cyrkularnych przedsiębiorców, z których wielu brało udział w warsztatach akceleracji lub skalowania. Są tu Worn Again; izraelska firma TIPA, producent kompostowalnych opakowań z biomateriału przypominającego plastik; oraz start-up Colorfix z brytyjskiego Cambridge, wytwarzający biotechnologiczny barwnik do tkanin bez użycia metali ciężkich, rozpuszczalników organicznych i kwasów.

– Jeśli chcesz zainicjować zmianę – mówi Ley – musisz równocześnie edukować społeczeństwo[23].

Podczas zwiedzania natknęłam się na Cyndi Rhoades z Worn Again – usadowiona na turkusowej sofie w Sali Innowacji, oglądała wywiady wideo z szefami start-upów na lśniącym, białym muzealnym iPadzie. Przyjechała do Amsterdamu na spotkanie z potencjalnymi klientami i wpadła na pogawędkę z zespołem warsztatów skalowania.

– Nikt inny tego nie robi – stwierdziła. – Większość akceleratorów działa w formule B2B (*business to business*). To przełomowa sprawa.

DZIEWIĘĆ

RAGE AGAINST THE MACHINE

O TYM, ŻE TECHNOLOGIA radykalnie zmieni nasz stosunek do odzieży, słyszymy od lat.

Początkowo uwaga skupiała się na *wearables* – urządzeniach elektronicznych osadzonych w ubraniach lub noszonych jako akcesoria. Niektóre odniosły sukces, jak zegarek Apple Watch i opaska Fitbit. Inne nie – na przykład, co słychać z okularami Google Glass?

– Mamy pełne szuflady technologii ubieralnych, których wynalazcy niestety nie przemyśleli do końca – narzekał Paul Dillinger z Levi'sa podczas moich odwiedzin w Eureka Innovation Lab.

W ostatnich latach zderzenia mody z nauką przynoszą konkretniejsze rezultaty – na przykład gdy chodzi o produkcję surowców, o czym mogłam się przekonać w Modern Meadow i Bolt Threads; odzyskiwanie surowców, co widziałam w Evrnu i podobnych firmach; produkcję i dystrybucję z wykorzystaniem robotów i automatyzacji; oraz projektowanie ubrań za pomocą druku przestrzennego.

Druk 3D ma potencjał, by zrewolucjonizować branżę modową – a zmiana nastąpi szybciej, niż sobie wyobrażacie. Zdaniem futurysty Raya Kurzweila – który trafnie przewidział wykładniczy wzrost Internetu w latach 90. XX wieku i wszechobecność urządzeń mobilnych w pierwszej dekadzie XXI wieku – do roku 2020 będziemy samodzielnie drukować ubrania.

– Z rozwojem różnorodnych materiałów do druku przestrzennego oraz spadkiem cen zarówno projekty bezpłatne, opensource'owe, jak zastrzeżone staną się powszechnie dostępne online w ciągu zaledwie

dekady – powiedział w rozmowie z „New York Timesem" w 2016 roku na konferencji Kolektywu Liderów Globalnych. – Normą stanie się posiadanie domowej drukarki[1].

Wiele razy słyszałam dumne obietnice, że marki modowe – od Amazona po Chanel – przestaną sprzedawać realną odzież; będziemy płacić za link i drukować element garderoby osobiście. Możliwości są nieskończone – podobnie jak wstrząs, jaki przeżyłaby branża w obecnym kształcie. Projektowanie, produkcja, siła robocza, odpady: wszystko zmieniłoby się nie do poznania.

Jak konkretnie miałoby to wyglądać? Czy można będzie tak po prostu wydrukować dowolną sukienkę? Powiedzmy, że całe życie marzyłaś o niesamowitej czarnej kopertowej sukni Cristóbala Balenciagi z 1967 roku – modelu bez ramiączek, okrywającym sylwetkę niczym złożony papier ze sterczącymi rogami. Czy dzięki nowej technologii dałoby się ją trzasnąć na drukarce i włożyć na przyjęcie? Czy balenciagę można by wyprodukować w Cleveland?

Andrew Bolton, główny kurator Instytutu Kostiumologii Metropolitan Museum of Art, uważa, że druk przestrzenny, jeśli chodzi o demokratyzację, okaże się równie przełomowy jak maszyna do szycia[2]. Unieważni pojęcia takie jak stare i nowe, modne i niemodne. Oraz każe nam zapomnieć wszystko, co wiemy o branży modowej. Będziemy mogli wytwarzać to, co chcemy i kiedy chcemy, w swoim rozmiarze – zmuszając marki do oddania władzy nad produkcją, kontrolą jakości i dystrybucją. Projektowanie odzieży – podobnie jak inne stechnologizowane metody produkcji – będzie polegało na tworzeniu plików w komputerze, przez co moda z najwyższej półki znajdzie się w zasięgu przeciętnego konsumenta w najdalszym zakątku świata.

Druk przestrzenny lub „wytwarzanie addytywne" nie jest nową technologią[3]. W początkach lat 80. XX w. doktor Hideo Kodama, japoński prawnik z Miejskiego Przemysłowego Instytutu Badawczego w Nagoi wynalazł technologię szybkiego prototypowania z użyciem fotopolimerów, które twardniały pod wpływem ultrafioletu w trwałe

formy złożone z wielu warstw; nie zdążył na czas wystąpić o patent. Inicjatywę podjął zespół francuskich inżynierów, jedynie by usłyszeć od sponsorów – lokalnego oddziału firmy General Electric (przemianowanej później na Alcatel Alsthom) oraz CILAS (Laser Consortium) – że mają przerwać prace, gdyż projekt nie został uznany za „opłacalny ekonomicznie". Następny był amerykański inżynier Chuck Hall, który wydrukował zmyślny kieliszek do płukania oczu. Uzyskał patent w 1986 roku.

Druk przestrzenny to zasadniczo tworzenie przedmiotu warstwa po warstwie ze stopionego polimeru, wytłaczanego w formie włókien lub z poliamidowego proszku stopionego laserem. Przemysł motoryzacyjny, medyczny i architektoniczny przywitały tę technologię z otwartymi ramionami. Moda jednak – ze swym naciskiem na rzemiosło w wypadku kreacji z górnej półki oraz tanią siłę roboczą, gdy mowa o produkcji masowej, zignorowała nowinkę.

Do momentu, kiedy drukiem 3D nie zainteresowała się holenderska projektantka Iris van Herpen.

Iris poznałam w Amsterdamie, dwa tygodnie po jej trzydziestych czwartych urodzinach, w nieprzyzwoicie zimny drugi dzień lata 2018 roku[4]. Siedziałyśmy przy starym drewnianym stole w jej pracowni – obskurnym lofcie na piętrze magazynu w dawnym porcie drzewnym. W XIX wieku mieścił się tu skład importowanej czekolady, kakao, kawy i herbaty. Dziś stał się przystanią twórców. Oprócz kwatery Herpen mieści pracownie metaloplastyków i stroicieli fortepianów – oraz artysty dźwiękowego Salvadora Breeda, jej chłopaka od dziewięciu lat oraz kompozytora niepokojących pejzaży dźwiękowych do jej pokazów.

Otulona w zimowe ciuchy – gruby czarny golf z second-handu i dżinsy – z niewielką ilością makijażu i bez biżuterii, van Herpen przywodzi na myśl żonę Modiglianiego, Jeanne Hébuterne, z portretów artysty – blada, pociągła twarz; migdałowe oczy; wiotkie różowoblond włosy, delikatnie podwijające się na ramionach. Mówi równie delikatnie.

Zbudowała swoją karierę na połączeniu mody z technologią. Techniki krawieckie szlifowała jako stażystka u brytyjskiego projektanta Alexandra McQueena w połowie pierwszej dekady XXI wieku, a oprócz

tego nieustannie eksploruje królestwo nauki – kiedy się spotkałyśmy, czytała książkę *Life 3.0* Maxa Tegmarka o sztucznej inteligencji; kilka razy odwiedziła Wielki Zderzacz Hadronów, największy na świecie akcelerator cząstek w centrum fizyki jądrowej CERN pod Genewą.

– Jest piękny – oznajmiła z błyszczącymi oczami. – Musisz tam pojechać. Koniecznie musisz.

Rozległe zainteresowania znajdują odbicie w jej pracach. Niekiedy jej projekty w ogóle nie przypominają ubrań – w każdym razie takich, jakie trzymamy w szafie albo nosimy na ulicy. Jak choćby trójwymiarowe cudo na manekinie stojącym obok. Stworzona we współpracy z kanadyjskim architektem Philipem Beesleyem do kolekcji „Aeriform" krótka, przejrzysta prosta sukienka, otoczona chmurą cienkich jak papier metalowych baniek wielkości piłki do bejsbola. Wyobraźcie sobie, że ktoś was wrzucił do wysokiego kieliszka z szampanem – a będziecie mieli wyobrażenie.

Van Herpen zaczęła eksperymentować z drukiem 3D w 2009 roku. Wspólnie z londyńskim architektem Danielem Widrigiem stworzyła do kolekcji „Crystallization" białe, drukowane przestrzennie bolero ze spiralnych form, przywodzących na myśl muszlę łodzika. Było twarde jak kamień i osłaniało ramiona niczym pancerz. Belgijska firma Materialise wydrukowała je z proszku poliamidowego; wykonanie zlecenia trwało pełnych siedem dni i nocy.

– Pomyślałam: „Jeśli się uda, to je zaprezentuję; a jeśli nie, to i tak fajny eksperyment" – mówi van Herpen. Udało się.

Proces nie przypominał niczego, co istniało dotąd w modzie.

– Dzięki 3D mogę zaprojektować dowolną fakturę, dowolną złożoność, dowolny kształt – tłumaczy. W istocie wybór okazał się aż zbyt wielki. – Nagle pomyślałam: „Nie wiem, co zrobić!". – Lecz zarazem zmusił ją do określenia ostatecznego wyglądu stylizacji przed jej wykonaniem, wyjaśnia. Żadnych przymiarek, żadnych poprawek. – Artykuł wychodzi z maszyny w pełni gotowy. To jak narodziny.

Podekscytowana możliwościami druku przestrzennego kontynuowała zabawę – lecz zawsze we współpracy ze specjalistami z innych dziedzin. W 2011 roku na pokaz „Escapism" – rzut oka na

nasze uzależnienie od rozmaitych ekranów – zaprojektowała z Widrigiem supercienką, wydrukowaną w 3D białą sukienkę mini, wijącą się wokół ciała niczym szeroka koronkowa wstęga. A do „Capriole" („skok w powietrze" po francusku), kolekcji z lipca 2011 roku inspirowanej jej namiętnością do akrobacji spadochronowych, stworzyła przy wsparciu belgijskiego architekta Isaïe Blocha i firmy Materialise białą jak kość mikrosukienkę „Skeleton", obejmującą tułów niczym kostium na meksykański Día de Muertos.

Pod koniec 2012 roku van Herpen zwróciła się do Neri Oxman, amerykańsko-izraelskiej architekt, wynalazczyni i projektantki, szefowej grupy Mediated Matter z Laboratorium Medialnego przy MIT – interdyscyplinarnego ośrodka badawczego, wspierającego projekty łączące całkowicie odmienne dziedziny. Specjalnością Oxman jest „ekologia materiałowa" – ukute przez nią określenie dla działań na przecięciu architektury, inżynierii, technik obliczeniowych, biologii i ekologii.

Van Herpen wyjaśniła, że na najbliższy pokaz mody w Paryżu pod koniec stycznia chce zaprojektować w pełni elastyczną, drukowaną przestrzennie suknię, i poprosiła o pomoc. Oxman wyraziła zgodę. Van Herpen stworzyła dzwonowatą minispódniczkę i trapezoidalną etolę w stylu Balenciagi, pokryte krótkimi, woskowymi, monochromatycznymi czułkami, jak u morskiego ukwiału. Szkice i zdjęcia wysłała do amerykańskiego Cambridge, gdzie zespół z MIT przystąpił do tworzenia plików.

Na dwa miesiące – całe wakacje – za pośrednictwem Skype'a i mejli obie kobiety połączyły swoje talenty. Wersje próbne drukowano w MIT, a ostateczną wykonała drukarnia 3D Stratasys z Minnesoty. Pierwszy raz drukowano za jednym podejściem z kilku elastycznych materiałów – w tym wypadku akryli i gumy poliuretanowej. I również pierwszy raz barwnik dodano w trakcie procesu, a nie po jego zakończeniu. Projekt ten, nazwany „Anthozoa 3D skirt and cape", uznano za Ewę modowych wydruków przestrzennych.

– Ta suknia bez wątpienia stanowiła wielki krok naprzód – przyznaje van Herpen.

Podczas gdy van Herpen **i** Oxman w Amsterdamie i Cambridge wyczarowywały „Anthozoa", w Los Angeles Michael Schmidt, projektant biżuterii, scenografii i kostiumów scenicznych tworzył pierwszą suknię 3D z ruchomymi połączeniami.

– O druku przestrzennym wiedziałem od lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku – mówi. – W Los Angeles uczestniczyłem w seminariach NASA zatytułowanych Transfer Technologii, gdzie prezentowano rozwiązania naukowe do zastosowań w kosmosie[5].

Znalazł się wśród nich druk przestrzenny.

– Wedle dzisiejszych standardów maszyny wydawały się olbrzymie i prymitywne, ale naprawdę widać było, że to przyszłość – opowiada. – Miałem tę technologię na oku i czekałem, aż się rozwinie.

Siedzieliśmy na starych metalowych stołkach barowych w jego pracowni przypominającej jaskinię pełną skarbów. Mieści się ona w magazynie z lat 30. XX wieku przy East Fourth Street Bridge naprzeciw Dzielnicy Artystycznej w Los Angeles. Otaczające nas stoły robocze były zastawione kubkami pełnymi obcęgów i lamp lutowniczych. Na ścianach w strategicznych miejscach zawieszono narzędzia. Dwa szkielety ze srebrnego plastiku rozsiadły się niedbale na sofie. Asystenci Schmidta kończyli poprawki przy halloweenowych kostiumach do teleturnieju *Dobra cena* oraz przy dwóch ociekających woskiem rokokowych żyrandolach z polimeru dla hotelu Ace z Nowego Orleanu.

Schmidt miał na sobie swój zwykły strój biurowy: czarne skórzane spodnie, czarny T-shirt, ciężkie bransolety ze srebrnego łańcucha własnego projektu, czarną bejsbolówkę na zmierzwionych czarnych włosach i czarne buty motocyklowe. Czarną hiszpańską bródkę miał starannie przystrzyżoną. Na posłaniu pod jego biurkiem drzemała 12-letnia kundelka ze schroniska, nazwana Annie na cześć Annie Flanders – wieloletniej przyjaciółki Schmidta, założycielki i redaktor naczelnej czasopisma „Details".

Schmidt, rodowity mieszkaniec Kansas City, który z trudem przebrnął przez liceum, należy do najbardziej rozrywanych projektantów mody i wnętrz w Los Angeles. Na przestrzeni lat tworzył

kostiumy na trasy koncertowe dla Cher, Madonny, Beyoncé, Rihanny, Janet Jackson i Lady Gagi; kostiumy sceniczne dla królowej burleski Dity Von Teese; biżuterię i stroje dla firmy Chrome Hearts oraz sukienki mini z metalowej siatki dla projektanta Jeremy'ego Scotta. Styl wyróżniający Schmidta – oraz jego projekty – to seksowny rockowy gotyk, ostry niczym nóż sprężynowy.

Pod koniec 2012 roku jeden z klientów, hotel Ace z Nowego Jorku, zwrócił się do niego z pytaniem, czy chciałby stworzyć w 3D kreację na finał sympozjum technicznego, mającego się odbyć w marcu, podczas Nowojorskiego Tygodnia Mody. „Owszem", odparł. „To właściwy moment".

– Iris robiła już różne rzeczy metodą druku przestrzennego – wyjaśnia – i byłem zakochany w jej pracach. Ale przypominały bardziej rzeźby. Ja chciałem wprowadzić ruch, wydrukować tkaninę, jakiej nigdy dotąd nie było, stworzyć spektakularne wydarzenie. Potrzebowałem do tego spektakularnego ciała i osobowości, więc natychmiast pomyślałem o Dicie.

Von Teese, światowej sławy artystka striptizerka, przywróciła modę na klasyczną burleskę.

– Powiedziałem: „Chciałbym zaprojektować drukowaną przestrzennie suknię dopasowaną do twojej sylwetki". Pomysł ogromnie się jej spodobał. Wróciłem więc do ekipy z Ace Hotel i oświadczyłem: „Zaprezentuję coś, czego nikt wcześniej nie widział".

Zapytał kilku hollywoodzkich specjalistów od projektowania wspomaganego komputerowo – czyli CAD – czy pomogą mu napisać kod „tkaniny". Ściśle rzecz biorąc, nie miała to być tkanina, lecz raczej drukowana siatka z plastikopodobnego nylonu, spięta malutkimi nylonowymi kółeczkami – również drukowanymi.

– Pokazałem im swoje projekty; wszyscy oświadczyli, że tego się nie da zrobić – wspomina. Wtedy skontaktował się z Francisem Bitontim, nowojorskim architektem i projektantem korzystającym z CAD-a. – Francis pierwszy oświadczył: „Okej, chyba potrafię to wykonać". Zasadniczo – wyjaśnia Schmidt – suknia składa się ze spiral opadających kaskadami wokół ciała.

Wykorzystał złotą proporcję i spiralę Fibonacciego, by określić matematycznie idealne proporcje piękna. Niemniej styl jest bezsprzecznie jego: czarna kolumna z czarnej siatki z przesadnie podkreślonymi wiktoriańskimi ramionami i głębokim dekoltem, w sam raz dla tytułowej bohaterki filmu *Czarownica*.

Przesłał Bitontiemu szkic oraz wymiary Von Teese i dalej pracowali via Skype.

– Francis zbudował w komputerze wirtualną Ditę – wspomina Schmidt – a potem drapowaliśmy na niej materiał w czasie rzeczywistym.

Schmidt uważa programistów CAD za „nowych krawców".

Następnie kod Bitontiego wysłano do start-upowej drukarni 3D Shapeways z Queens, która wykonała suknię z nylonowego proszku, posuwając się od dołu w górę. Drukowano ją fragmentami przez kilka tygodni.

– Zaczęły przychodzić pudła z dziwacznymi kształtami z giętkiej siatki, a my musieliśmy je ręcznie połączyć w całość – opowiada Schmidt. – Była to najbardziej nerwowa praca, jaka trafiła mi się w życiu. Właściwie przerażająca, bo mieliśmy tylko jedną szansę.

Suknia składa się z 17 elementów i ma w sumie trzy tysiące przegubowych połączeń. Była biała; po złożeniu Schmidt zafarbował ją na czarno i ozdobił ponad 50 tysiącami kryształków Swarovskiego.

– Potrzebowała odrobiny blasku – rzuca.

Wkładając suknię, ubrana w cielisty gorset Von Teese wchodzi do wnętrza sznurowanej na plecach powłoki.

– Kiedy Dita przyszła na pierwszą przymiarkę, nie byłem stuprocentowo przekonany, że się udało – przyznaje Schmidt. – Niepotrzebnie, wyszło naprawdę nieźle. Mogła się poruszać, chodzić i tańczyć.

Teraz suknia znajdowała się na wyciągnięcie ręki na starym manekinie krawieckim Stockmana. Była elegancka, seksowna i wyglądała na dość ciężką.

– Prawdę mówiąc, mnie nie ciążyła – ale na scenie noszę czasem kostiumy ważące ponad trzydzieści kilogramów – mówi Von Teese. –

Nie przypomina żadnego stroju, jaki miałam na sobie – to pewne. I muszę przyznać, że zdziałała cuda dla mojego biustu[6].

Kiedy Von Teese prezentowała kreację w hotelu Ace, jej prawie nagie, kremowobiałe ciało prześwitywało przez romboidalny ażur. Zapozowała również do serii zdjęć i klipu nakręconego przez fotografa modowego Alberta Sancheza. Po sympozjum Schmidt ze swoim dziełem wyruszył w trasę po świecie, robiąc przystanki w muzeach i na wystawach techniki, by opowiedzieć swoją historię.

Wyznaje, że projekt był „wzlotem wyobraźni", a wszyscy zaangażowani poświęcili swój czas i materiały za darmo. Włączyli się, bo chcieli zobaczyć, czy to w ogóle wykonalne. Chcieli zweryfikować koncept.

Zdumiewa go, jak szybkie postępy zrobiła technologia w ciągu kilku lat.

– Drukujemy prototypy przestrzenne naszej biżuterii i niektórych prac rzeźbiarskich – mówi. – Najpiękniejsze, że można tworzyć formy, które są nie do wyobrażenia, nie do stworzenia w żaden inny sposób.

Od przełomowych prac van Herpen i Schmidta druk przestrzenny chwycił w branży modowej. W 2015 roku londyński kapelusznik Philip Treacy stworzył serię metalizowanych nakryć głowy w stylu art déco, zainspirowanych turbanem, jakie Greta Garbo nosiła w thrillerze szpiegowskim *Mata Hari* z 1931 roku. Nike, Adidas, Under Armour i New Balance – każda z tych firm drukuje elementy obuwia sportowego, a niektóre buty powstają na podstawie trójwymiarowych skanów stóp klientów. Drukuje się okulary, elementy zegarków, zamknięcia torebek i sprzączki do butów – szansę ma każdy element z polimeru.

Ewolucja nie wykazuje żadnych oznak spowolnienia.

– Bardzo często łączymy drukowanie z laserowym krojem – mówi van Herpen. – Drukujemy przestrzennie formy do odlewów. Drukujemy też w 4D.

– W czterech wymiarach? – zdziwiłam się.

– 4D to druk płaskiej powierzchni, która na przykład po ogrzaniu albo po zmoczeniu przyjmuje zadany kształt.

Widziałam coś podobnego w fabryce Pleats Please w Tokio, należącej do japońskiego projektanta Isseya Miyake. W procesie Steam Stretch artykuł odzieżowy tworzy się z poliestrowego żakardu z osadzonymi szwami, fałdami i rozprostowanymi plisami, o dwa–trzy numery większy od planowanego rozmiaru. Po podgrzaniu ubranie kurczy się do właściwej wielkości i kształtu. Następnie traktuje się je parą wodną, a wtedy tkanina układa się w trwałą trójwymiarową fakturę: kwiatów róży, eksplodujących gwiazd, wafelków, rombów albo – najpiękniejszą – otulających ciało spiral, przypominających drukowany przestrzennie „pancerz" van Herpen.

Rozpromieniła się, kiedy jej opisałam tę technikę.

– Issey zdecydowanie należy do projektantów, którzy mnie inspirują – przyznała. – Tworząc ostatnią kolekcję – mówi teraz o „Ludi Naturae" ze stycznia 2018 roku – współdziałałam z holenderskim artystą Peterem Gentenaarem, który pracuje właśnie w taki sposób. Rozbija lnianą pulpę na mikroskopijne elementy, rozsmarowuje niczym płyn i umieszcza w niej losowo cienkie bambusowe listewki; pod wpływem ciepła ten naturalny materiał przybiera różne kształty. Przypomina to metamateriały.

– Metamateriały?

– Materiały projektowane z użyciem nanotechnologii – wyjaśniła. – W tym wypadku rzeczywiście zaczynasz od samego dołu.

– Od atomów?

– Mhm.

Zaczęłam dopytywać o inne awangardowe pomysły rozważane w modowych kręgach.

Produkcja dzianin przez nanodrony?

Wciąż wymaga korekt.

Przestrzenne drukowanie sukni z elastycznego materiału?

Sprawa bliskiej przyszłości.

Choć pomysły van Herpen wydają się ekstremalne, a jej projekty są poza zasięgiem większości konsumentów, uosabia szlachetną twarz systemu, w którym innowacje spływają ze szczytów na niziny, symbolizowane przez słynny szafirowy sweterek. Dzięki swoim

zaawansowanym technologicznie eksperymentom ludzie tacy jak van Herpen, Miyake i Schmidt przesuwają granice kreatywności i innowacyjności w modzie. Łamią zasady. Sprawiają, że szalone sny stają się rzeczywistością. A z każdym ich sukcesem technologia rozwija się i staje coraz bardziej dostępna. Dzisiaj każdy z nas może sobie pozwolić na okulary przeciwsłoneczne drukowane w 3D.

Zarazem zachęcają innych, by rzucili wyzwanie systemowi i zmodernizowali proces kreacji, produkcji i konsumpcji odzieży w sposób, w jaki nikt wcześniej się nie odważył.

I czynią to nie dla czystego kaprysu, lecz ze szlachetnych pobudek: dla dobra wszystkich.

Kolekcja Anthozoa, suknia Dity i technologia Steam Stretch – za ich pomocą niekonwencjonalni kreatorzy przyśpieszają gruntowną – i konieczną – przemianę branży modowej.

Pokazują nam przyszłość.

Przyszłość, która jest teraz.

ODKĄD **RICHARD** **ARKWRIGHT** stworzył model produkcji masowej 250 lat temu, wytwórczością rządziły dwie główne zasady:

Nie można sprzedać produktu, który nie został wyprodukowany.

Im więcej wytwarzasz, tym niższa cena jednostkowa – inaczej nazywa się to „efektem skali".

Właśnie dlatego firmy często produkują znacznie więcej, niż mogą sprzedać. Jak widzieliśmy, marnotrawstwo to jeden z grzechów głównych branży modowej. Prawdziwym testem technologii druku przestrzennego będzie to, czy zdoła wykorzenić – oraz zastąpić – ten model biznesowy.

Taki cel stawia sobie Unmade.

Ta założona w 2013 roku w Londynie przez dwóch inżynierów badawczo-rozwojowych i projektantkę dzianin platforma umożliwia tworzenie nadruków i produkcję wyrobów dziewiarskich na żądanie w postaci pojedynczych sztuk lub krótkich serii – lecz na skalę przemysłową. Mówiąc najkrócej, to program komputerowy, który

można zainstalować na fabrycznej maszynie dziewiarskiej, sprawiający, że rzeczona maszyna zrobi najpierw fioletowy sweter z okrągłym dekoltem, potem czerwony w szpic, a następnie kolejny w czarno-białe pasy i z wycięciem w łódkę – lub dowolne zamówienie, jakie wymarzymy sobie my, czyli klienci: jedno po drugim, bez przerwy. Przypomina to pomysł Natalie Chanin i Elizabeth Suzann z szyciem ubrań gotowych na zamówienie, ale na poziomie masowym.

Konsekwencje są niewyobrażalne. Ponieważ produkcja rusza, dopiero kiedy klient kliknie przycisk „kup" na stronie internetowej sklepu, nie ma zapasów w magazynach, odpadów, niesprzedanych ubrań – a zatem niczego nie trzeba przeceniać, ciąć na kawałki i palić. Tradycyjna produkcja dzianin opiera się na przestarzałej technice i odbywa się z dala od naszych oczu, tłumaczył mi Ben Alun-Jones, współzałożyciel i dyrektor naczelny do spraw produktu w londyńskim biurze Unmade, w pewien poranek pod koniec zimy 2017 roku[7].

– My staramy się wydobyć ten proces na światło dzienne i wytwarzać rzeczy w sposób bardziej odpowiedzialny, zrównoważony i konkurencyjny ekonomicznie.

Firma mieściła się w kilku pozbawionych okien salach we wnętrzach Somerset House, położonego nad Tamizą olbrzymiego dawnego budynku rządowego z XVIII wieku, który przez ostatnich 20 lat służy jako centrum kulturalne i szkoleniowe. Unmade wchodziła w skład Makerversity, inkubatora dla start-upów, oferującego usługi coworkingowe oraz obniżony czynsz.

Alun-Jones miał 29 lat i wyglądał dokładnie tak, jak sobie wyobrażacie technologicznego przedsiębiorcę: wysoki i chudy jak patyk, w czarnym swetrze, czarnych dżinsach, czarnych adidasach, z czarną nieporządną czupryną, czarną krótko przystrzyżoną bródką i w okrągłych okularach w rogowych oprawkach. Syn pary lekarzy dorastał w Leicestershire, które, jak mi przypomniał, stanowiło ośrodek wyrobów pończoszniczych, póki produkcja nie została przeniesiona za granicę. Studiował elektrotechnikę w Imperial College w Londynie.

Była z nim druga współzałożycielka i dyrektor generalna do spraw obsługi klienta, Kirsty Emery. Trzydziestojednolatka o oczach błękitnych jak jeziora i z falą kasztanowych włosów również nosiła się

na czarno – luźna sukienka, rajstopy, sznurowane zamszowe buty. Wychowała się w Northumberland przy granicy ze Szkocją i przyjechała do Londynu na studia w Chelsea College of Arts, gdzie w 2008 roku uzyskała licencjat w dziedzinie tekstyliów ze specjalizacją wyroby dziewiarskie.

Trzeci współzałożyciel, również 31-letni Hal Watts, dyrektor generalny firmy, był tego ranka nieobecny. Urodzony w Szkocji, wychował się na paryskim przedmieściu Chantilly, niedaleko lotniska Charles'a de Gaulle'a, gdzie pracował jego ojciec, zawodowy pilot. Zdobył licencjat z inżynierii mechanicznej w londyńskim Imperial College.

Poznali się pod koniec pierwszej dekady XXI wieku w czasie studiów magisterskich w Royal College of Art – Emery na wydziale mody damskiej i wyrobów dziewiarskich, Alun-Jones i Watts – innowacyjnej inżynierii projektowej. Alun-Jones i Watts założyli firmę świadczącą usługi w zakresie projektowania technicznego. Jedno ze zleceń polegało na skonstruowaniu dla gwiazdy popu will.i.ama zestawu złożonego z robotycznego pianina, gitary oraz perkusji. Inne – na stworzeniu metody, pozwalającej na masową skalę personalizować wyczynową odzież sportową pewnej brytyjskiej marki.

Kiedy wspomnieli o tym Emery, rzuciła:

– Och, moglibyście to robić na maszynach dziewiarskich.

Rozplanowali cały proces i przekazali klientowi wraz z kosztorysem.

Firma uznała cenę za zbyt wysoką i się wycofała.

– Więc zajęliśmy się tym sami – opowiada Alun-Jones.

Dzięki pieniądzom od will.i.ama i kilku rządowym grantom opracowali technologię: projektant przygotowywał rysunek swetra, a następnie po zeskanowaniu i obróbce w programie graficznym wysyłał go w postaci cyfrowego szkicu mejlem do Unmade albo bezpośrednio do chmury; na tej podstawie tworzono szablon, zmieniając piksele na ściegi, tłumaczy Emery. Producent ściągał program na maszynę dziewiarską, wyrabiał sweter i wysyłał go bezpośrednio do klienta. (Od tamtej pory proces ulepszono, więc pliki trafiają bezpośrednio do fabryki poprzez system zarządzania

zamówieniami OMS). Nie potrzebowali centrum dystrybucyjnego ani hurtowni.

Celem Unmade była i jest produkcja zrównoważona.

– Chcemy zmienić planetę w pozytywny sposób – mówi Emery. – Ludzie nie przestaną kupować ubrań, zatem wytwarzajmy to, co zechcą i co będą nosić.

Firmie nadali nazwę Knyttan (w 2015 roku zmienili ją na Unmade) i zaczęli produkować wszystko osobiście w „centrum próbek", dużej żółtej sali, gdzie rozmawialiśmy. Obok nas stały dwie maszyny dziewiarskie niemieckiego producenta Stoll i jedna japońska Shima Seiki.

– To najwięksi gracze w branży dziewiarskiej – wyjaśnił Alun-Jones, kiedy mi je demonstrował; miały długość około ośmiu metrów i metr szerokości; otrzymały ksywki Hansel, Gretel i Yoshi. – Stoll i Seiki dostarczają osiemdziesiąt pięć procent wszystkich maszyn dziewiarskich; właśnie takich używają wytwórcy odzieży z górnej półki, obuwia i T-shirtów – dodał.

Początkowo Unmade sprzedawała swoje produkty w sklepach tymczasowych w Somerset House, w Covent Garden i w domu towarowym Selfridges. Z czasem właściciele wynegocjowali umowę na produkcję z obecną na rynku od 200 lat tkalnią Johnstons of Elgin w Hawick, szkockim ośrodku wyrobów dziewiarskich niedaleko rodzinnego miasta Emery, i zwrócili się do marek modowych. Usłyszeli tę samą śpiewkę co Sally Fox, Natalie Chanin, Stacy Flynn i Michael Schmidt.

– Mówiono, że to niemożliwe, a my jesteśmy szaleni – wspomina Emery.

Nie poddali się i przekonali do spróbowania niezależną firmę odzieżową Opening Ceremony oraz sklep internetowy Farfetch. Okazało się to strzałem w dziesiątkę.

By złożyć zamówienie, należało wejść na stronę Farfetch i wyszukać UMd x Opening Ceremony. Wyświetlało się zdjęcie modelki w swetrze, który można było spersonalizować. (Produkują również szale pod własną marką).

– Możesz zmienić nadruk. Kształt dekoltu. Dodać swój monogram – tłumaczy Emery.

– To jak wizyta u krawca – dodaje Alun-Jones. – Możesz wyrazić własną opinię. W zasadzie sprawiamy, że wyrób dziewiarski staje się niezapisaną kartą.

Po złożeniu zamówienia produkt zostaje wykonany i trafia do nabywcy w ciągu 7–10 dni roboczych.

Od tamtej pory Unmade przekonała kilka innych firm, między innymi Christopher Raeburn, Moniker oraz około pół tuzina globalnych marek lifestyle'owych, które jak mówi Emery, wykorzystują system w swoim łańcuchu dostaw i wolą nie wymieniać Unmade jako twórcy programu. Unmade pobiera od nich opłatę licencyjną i obciąża je kosztami instalacji, ale oprogramowanie udostępnia za darmo.

– Chcemy zachęcić wytwórców do zmiany sposobu funkcjonowania – wyjaśnia Alun-Jones. – Więc maksymalnie uprościliśmy proces.

Ciemnym, wąskim korytarzem przeszliśmy do innej przestronnej sali, gdzie pół tuzina młodych programistów i projektantów cyfrowych pracowało przy komputerach stacjonarnych nad oprogramowaniem i tworzeniem infrastruktury. W głębi stał wieszak z gotowymi swetrami z australijskiej wełny merynosowej, kaszmiru i bawełny; na ścianie przypięto próbki wyrobów dziewiarskich.

Firma otrzymała sympatyczne wsparcie PR-owe w postaci zaproszenia do udziału w wystawie *Items: Is Fashion Modern?* w 2017 roku w MoMA, gdzie zadebiutowały suknia Stelli McCartney z włókna Bolt Threads oraz T-shirt z zoi Modern Meadow. Unmade przedstawiła współczesną wersję klasycznego pulowera bretońskiego marynarza, z paskami tworzącymi na plecach zawirowania. Był też ekran dotykowy, na którym odwiedzający mogli narysować własny wzór. Do wiosny 2018 roku firma zebrała cztery miliony dolarów od inwestorów, między innymi londyńskich spółek kapitałowych Connect Ventures, Felix Capital i LocalGlove. Dzięki temu mogła się przenieść do piwnicy piętro wyżej – nadal pozbawionej okien, ale za to większej – w Somerset House Studios, eksperymentalnej przestrzeni do pracy oraz platformie dla start-upów technicznych, finansowanej przez Somerset House Trust.

Mogła też zatrudnić więcej pracowników – w początkach 2019 roku ich liczba wzrosła do 30 – by tworzyć oprogramowanie szybciej i wydajniej.

Opuszczając tamtego wilgotnego, zimowego poranka georgiański dwór nad Tamizą, uświadomiłam sobie, że kolejny raz spotkałam grupkę pełnych entuzjazmu, idealistycznych i kochających innowacje Brytyjczyków, zdecydowanych obalić modowe status quo. Zapytałam Dilys Williams z Centrum Mody Zrównoważonej, dlaczego jej zdaniem tak wielu inspiratorów zmian pochodzi z Londynu lub tutaj pracuje.

– W innych modowych stolicach celem jest tworzenie rzeczy pięknych, cieszących się uznaniem, pociągających estetycznie – odparła. – W Londynie hasłem przewodnim zawsze było „Fuck you". Bunt przeciw czemuś, w równym stopniu jak bycie częścią czegoś.

H.G. Wells, **Aldous** H**uxley**, P**hilip** K. D**ick**, K**urt** V**onnegut** – każdy z tych pisarzy mierzył się z kwestią, czy technologia jest zła sama w sobie, czy też wyzwala zło w człowieku. Ekonomista ery progresywizmu Thorstein Veblen sławił ją w przekonaniu, że pobudza w nas to, co najlepsze. Pociągi, samoloty pomogą się przenieść na krańce świata, a bezpośrednie spotkania z innymi kulturami rozbudzą empatię i wzajemny szacunek. Vonnegut, który cudem ocalał z bombardowania Drezna, pozostał sceptyczny. Jak wspominał w swojej powieści *Rzeźnia numer pięć*, technologię można zaprząc do niewyobrażalnych okropności. Na przykład do przetransportowania bomb atomowych, by je zrzucić na Japonię i unicestwić w ułamku sekundy 80 tysięcy ludzi. (À propos, ocalałym z Hiroszimy jest Issey Miyake).

Dobroczynny wpływ techniki – w wydaniu Unmade, van Herpen i Schmidta – czyli zasadniczo robotyzacja – teoretycznie pomoże wyeliminować upiorną pracę w Bawełnopolis, Triangle Shirtwaist, Tazreen czy Rana Plaza, sprawiając, że miejsca te zaczną bardziej przypominać czyste, ciche, klimatyzowane i wyposażone w system Jeanologia zakłady, jakie oglądałam w Ho Chi Minh City. Lecz co z argumentami Vonneguta?

Przeprowadzając wywiady i zbierając materiały do książki, słyszałam każdy argument za i przeciw. Robotyzacja zmniejszy liczbę miejsc pracy dostępnych dla biedaków i zmasakruje raczkującą gospodarkę krajów rozwijających się. Robotyzacja stworzy lepsze miejsca pracy, podwyższy kwalifikacje pracowników i przyśpieszy rozwój wspomnianych gospodarek. Robotyzacja wyeliminuje odpady. Robotyzacja pozwoli produkować niewyobrażalne ilości odzieży, której nikt nie będzie nosił. Upowszechni się tylko w bogatych krajach. Zdominuje globalny rynek.

Ale w każdej rozmowie i w każdym sporze regularnie powtarzały się dwa stwierdzenia:

Roboty nadciągają.

I radykalnie zmienią sposób, w jaki ubrania są produkowane i sprzedawane.

– Obsługujemy konsumenta cyfrowego za pośrednictwem analogowego łańcucha dostaw – mówi John S. Thorbeck, przewodniczący firmy doradzającej w dziedzinie łańcuchów logistycznych Chainge Capital[8]. Automatyzacja pozwoli usprawnić przepływ informacji.

Podobnie jak druk przestrzenny, robotyzacja nie jest koncepcją nową. Prawdę mówiąc, roboty stanowią naturalną kontynuację napędzanych przez wodę przędzarek i maszyn tkackich, które przejęły zadania przez wieki wykonywane przez ludzi. I podobnie jak drukarki 3D roboty zrewolucjonizowały amerykański przemysł samochodowy. Najpierw, w początkach lat 60. XX w., były to spawarki punktowe, potem, od lat 70. – automaty montażowe. Lecz na tym bynajmniej się nie skończyło. Od ponad dwóch dekad przeprowadzają operacje chirurgiczne i zaczynają nam towarzyszyć w wielu innych sferach. Wiosną 2018 roku minęłam uroczego humanoida w szykownym granatowym blezerze, zaczepiającego przechodniów na stacji kolejowej w japońskim Kurashiki. „Pepper", produkt firmy SoftBank Robotics, potrafi odczytywać emocje i ma za zadanie poprawiać ludziom humor – stąd fucha na dworcu w godzinach szczytu.

Tyle że branża modowa znów przyjęła tę nowinkę z opóźnieniem. Jedynym projektantem flirtującym z automatyką był Alexander

McQueen. Na zamknięcie pokazu „No. 13” w 1990 roku wycelował dwoje rozbrykanych robotycznych ramion – przypominających automaty do lakierowania samochodów – w modelkę Shalom Harlow, stojącą na obrotowej platformie w śnieżnobiałej krynolinie bez ramiączek. Gdy wirowała wokół osi niczym baletnica na kasetce z biżuterią, metalowe kończyny spryskały ją czarno-żółtym graffiti. Scenę tę jednak potraktowano jak performance, a nie jak przyszłość przemysłu odzieżowego.

Dopiero amerykański Departament Obrony zdołał pchnąć branżę modową w objęcia robotów.

Jeszcze pod koniec pierwszej dekady XXI wieku zespół dawnych badaczy z Centrum Rozwoju Zaawansowanych Technologii na stanowej politechnice Georgii zaczął eksperymenty z robotami szwalniczymi; ta sama ekipa mózgowców opracowała przełomowe algorytmy dla samochodów autonomicznych. Uznali, że technologia pomagająca utrzymać samochód na pasie ruchu może pomóc także w wykonywaniu prostych szwów. Przygnębieni upadkiem przemysłu odzieżowego w Georgii po wprowadzeniu NAFTA uznali, że zrobotyzowane, supernowoczesne fabryki mogą przywrócić produkcję odzieży w Brzoskwiniowym Stanie. Krótko mówiąc, *rightshoring*.

W 2012 roku uzyskali grant w wysokości 1,26 miliona dolarów z Agencji Zaawansowanych Obronnych Projektów Badawczych Departamentu Obrony (DARPA) – jednostki, w której narodziły się Internet i samochody autonomiczne – na „produkcję odzieży z zerowym wykorzystaniem bezpośrednim siły roboczej”. Wojskowym chodziło o oszczędność: w armii służy czynnie 1,3 miliona ludzi potrzebujących mundurów, które zgodnie z amerykańskim prawem muszą być szyte w kraju. Pracownikom branży odzieżowej płaci się od godziny; robotom – nie.

Prototyp stworzony przez zespół przyciągnął uwagę Palaniswamy’ego „Raja” Rajana z Atlanty, urodzonego w Indiach i wykształconego w Ameryce „seryjnego przedsiębiorcy”, jak sam siebie nazywa[9]. Dowiedziałam się o nim, zwiedzając Fashion for Good w Amsterdamie; był jednym z czarodziejów prezentowanych w Sali Innowacji. Rajan jest szefem funduszu inwestycyjnego CTW (skrót od

słów *change the world*, czyli „zmieńmy świat"), Venture Partnes. Wyłożył kilka milionów dolarów na stworzenie firmy pod nazwą SoftWear Automation, został przewodniczącym jej rady nadzorczej, po czym ściągnął dodatkowe fundusze (między innymi ponad milion dolarów od Walmart Foundation) – i „z projektu naukowego przekształcił ją w produkt komercyjny", wyjaśnia. Automaty ochrzcił „Sewbots" i zastrzegł tę nazwę. (Do roku 2018 DARPA zainwestowała w sumie około dwóch milionów dolarów; Walmart Foundation kolejne dwa, a CTW Ventures – ponad 10 milionów dolarów).

Sewboty nie są humanoidalne; to pudełkowate ustrojstwa, podwieszone na szynach pod sufitem, miotające się tam i z powrotem nad stołem produkcyjnym. Programując ich ruchy, badacze obserwowali, jak pracuje prawdziwa szwaczka, tłumaczy Rajan.

– Szwaczki przede wszystkim używają oczu – mówi – i na podstawie tego, co widzą, mikro- i makromanipulują tkaniną, używając palców, dłoni, łokci i stóp.

Sewboty mają komputerowy zmysł wzroku, który analizuje tkaninę i określa, w którym miejscu szyć. Potem, naśladując ludzkie ruchy, zszywają materiał albo obrębiają brzeg.

Po dwóch latach SoftWear wyposażyła w sewboty fabrykę z północnej Georgii i zaczęła produkować dywaniki łazienkowe oraz ręczniki.

– Walmart, Bed, Bath and Beyond – jeśli kupisz dywanik wyprodukowany w USA, zapewne będzie od nas – mówi Rajan.

W 2017 roku firma zawarła umowę z Tianyuan Garments Company, chińskim producentem odzieży i głównym dostawcą Adidasa. W nowiuteńkim, wzniesionym za 20 milionów dolarów zakładzie w Little Rock w Arkansas sewboty szyją T-shirty i elementy dżinsów.

– To nie patriotyzm – zapewnia Rajan. – Produkcja lokalna to decyzja biznesowa. Chiński przewodniczący rady nadzorczej wyjaśnił, że z powodu obecnych wojen handlowych taniej jest dla niego produkować T-shirty w Stanach z użyciem robotów, niż w Chinach zatrudniając ludzi. Model produkcji odzieży, który istniał przez dwieście lat, jest z gruntu wadliwy – dodaje. – Szyjesz towar, nie mając pojęcia, czy ludzie zechcą go kupić, a wytwarzasz go z rocznym wyprzedzeniem.

I na drugim końcu świata.

– Jak zwiększyć wydajność? – pyta. – Tworząc lokalny łańcuch dostaw, umożliwiający produkcję na zamówienie odzieży szytej na miarę.

Podobnie jak maszyny Unmade sewboty można zaprogramować, by każdą kolejną sztukę odzieży szyły według innego wzoru, a są dokładniejsze od ludzi – popełniają błędy zaledwie przez 0,7 procent czasu pracy. Znacznie redukuje to ilość odpadów.

Rajan przysięga, że zamówiony w Internecie artykuł zdoła dostarczyć w ciągu 48 godzin klientom z okolic fabryki i w 72 godziny każdemu mieszkańcowi Stanów Zjednoczonych, włącznie z Hawajami. Przewiduje, że dzięki sewbotom produkcja wróci do krajów zmasakrowanych przez *offshoring* – takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Francja, Japonia. To właśnie było celem badaczy z Georgia Tech dekadę temu.

Rajan mówi, że na pierwsze produkty szyte przez sewboty wybrał T-shirty oraz dżinsy ze względu na liczbę sprzedawanych sztuk; w Stanach Zjednoczonych jest to 3,5 miliarda T-shirtów oraz 520 milionów par dżinsów rocznie. Jak podkreśla, dopiero powyżej pewnej wielkości produkcja ma sens ekonomiczny.

Wielkość produkcji – to jest to słowo.

Wielkość produkcji doprowadziła do powstania szwalni wyzyskujących pracowników.

Wielkość produkcji sprawia, że szybka moda jest tak dochodowa.

Wielkość produkcji zagraca nasze szafy.

Wielkość produkcji gnije na naszych wysypiskach.

Istnieje w branży modowej grupa stawiająca na roboty wyłącznie ze względu na ich potencjał e k s p l o z y w n e g o zwiększenia produkcji.

Rajan chce, by do roku 2021 zakład w Little Rock wytwarzał 24 miliony T-shirtów rocznie. To początek. Jeśli wszystko pójdzie zgodnie z planem, w ciągu następnych 5–10 lat jego sewboty będą produkować ich m i l i a r d rocznie w samych Stanach Zjednoczonych.

– Ludzie kupują mnóstwo T-shirtów – mówi. Przeciętnie 10 rocznie na mieszkańca USA. – Ktoś musi je szyć – dodaje.

W 2018 roku SoftWear weszła w spółkę z Li & Fung, firmą konsultingową z Hongkongu, specjalizującą się w globalnych łańcuchach dostaw, by rozpocząć produkcję T-shirtów przez sewboty także za granicą[10]. Podczas gdy Li & Fung odtrąbiła porozumienie jako „rewolucyjną sposobność dla wytwórców i dostawców", dyrektor wykonawczy Spencer Fung wyraził się szczerzej.

– W bardzo niedługim czasie uda się zautomatyzować praktycznie cały łańcuch dostaw, co jest dość przerażające, szczególnie dla wielu z nas w tej sali – oznajmił grupie dyrektorów i kierowników wkrótce po ogłoszeniu nowiny.

Dilys Williams z Centrum Mody Zrównoważonej rozumie, o co mu chodziło.

– Mamy wytwórców takich jak Li & Fung z Hongkongu, którzy planują użyć większej liczby robotów, by przyśpieszyć proces… produkować coraz więcej towarów – mówi.

Mamy sewboty Rajana co 20 sekund wypluwające gotowy dywanik łazienkowy, a T-shirt co 25 sekund.

Mamy roboty Nike przyszywające cholewki butów sportowych 20 razy szybciej, niż potrafią to robić ludzie[11].

Mamy „Speedfactory" Adidasa w bawarskim Ansbach i drugi zakład pod Atlantą, gdzie elementy butów kroją roboty, dzianiny produkują komputery, a podeszwy drukuje się przestrzennie[12]. („Chodzi o to, by skrócić czas realizacji z miesięcy do tygodni, dni lub godzin", tłumaczy dyrektor do spraw innowacji technicznych Gerd Manz).

Mamy Uniqlo, która cały zakład wyposażyła w maszyny dziewiarskie 3D Shima Seiki, które mogą masowo wytwarzać kompletne sztuki odzieży.

Na myśl o tym wszystkim Dilys z rozpaczą ukryła twarz w dłoniach.

I właśnie wtedy, w surowym biurze w sercu Marylebone, kiedy mnie także ogarnęły czarne myśli, poderwała głowę, spojrzała mi prosto w oczy i rzuciła:

– Może ten system pożre sam siebie.

W 2016 ROKU Międzynarodowa Organizacja Pracy prognozowała w raporcie *ASEAN in Transformation: The Future of Jobs at Risk of Automation* (ASEAN w momencie zmiany: przyszłość miejsc pracy zagrożonych automatyzacją), że nawet 90 procent zatrudnionych w fabrykach odzieżowych w Azji Południowo-Wschodniej może stracić pracę wskutek wprowadzenia sewbotów i innych nowych technologii, takich jak druk przestrzenny lub sztuczna inteligencja[13].

– W regionie ASEAN pracuje dziewięć milionów szwaczy – mówi współautorka raportu Jae-Hee Chang. – Ludzie, z którymi rozmawialiśmy w Kambodży, praktycznie dali nam do zrozumienia: „Jeśli nie będzie pracy dla robotników odzieżowych, w kraju znowu zaczną się niepokoje społeczne".

Rajan z SoftWear protestuje.

– Sewboty nie są opłacalne w krajach o zarobkach niższych niż sześćset dolarów miesięcznie – broni się. – Wprowadzanie sewbotów w Bangladeszu nie ma ekonomicznego sensu, a tym światem rządzi ekonomia.

Wierzy, że za 5–10 lat sewboty będą wytwarzać tylko około 10 procent odzieży, a do roku 2050 około 25 procent. I wyręczą ludzi w najgorszych, monotonnych zajęciach, których nikt nie chce.

– Era taniej siły roboczej wkrótce przeminie – zapewnia.

W pozostałych sektorach branży odzieżowej żywi ludzie nadal będą niezbędni i Rajan twierdzi, że będą oni wykonywać sensowne zadania w czystszym, bezpieczniejszym otoczeniu.

Na przykład zakład w Little Rock: zatrudnia 400 pracowników, w większości wysoko kwalifikowanych i przyzwoicie opłacanych.

– Ludzie nadzorują roboty – tłumaczy. (Jedna osoba przeciętnie ma pod opieką cztery). Oprócz tego pozostaje obróbka wstępna, obróbka końcowa, spedycja i pakowanie. Wciąż też potrzebni są wyszkoleni szwacze do skomplikowanych zleceń i wykańczania ręcznego.

Zawsze będzie istnieć *haute couture*. Zawsze będą istnieć projektanci jak Iris van Herpen, tworzący w roku zaledwie setkę niepowtarzalnych kreacji – niezwykłych stylizacji z wyraźnym przesłaniem. Jak przyznaje Rajan:

– Nie uszyjemy sukni ślubnej[14].

Lecz również w życiu codziennym odczuwamy pierwotną potrzebę, by tworzyć rozmaite przedmioty samodzielnie i nosić rzeczy wykonane przez przedstawicieli naszego gatunku. Antropolodzy przekonują, że istnieje szereg cech odróżniających istoty ludzkie od zwierząt: snucie opowieści. Dwunożność. Oraz okrywanie ciała ubraniem. Szycie dotyka naszego ducha.

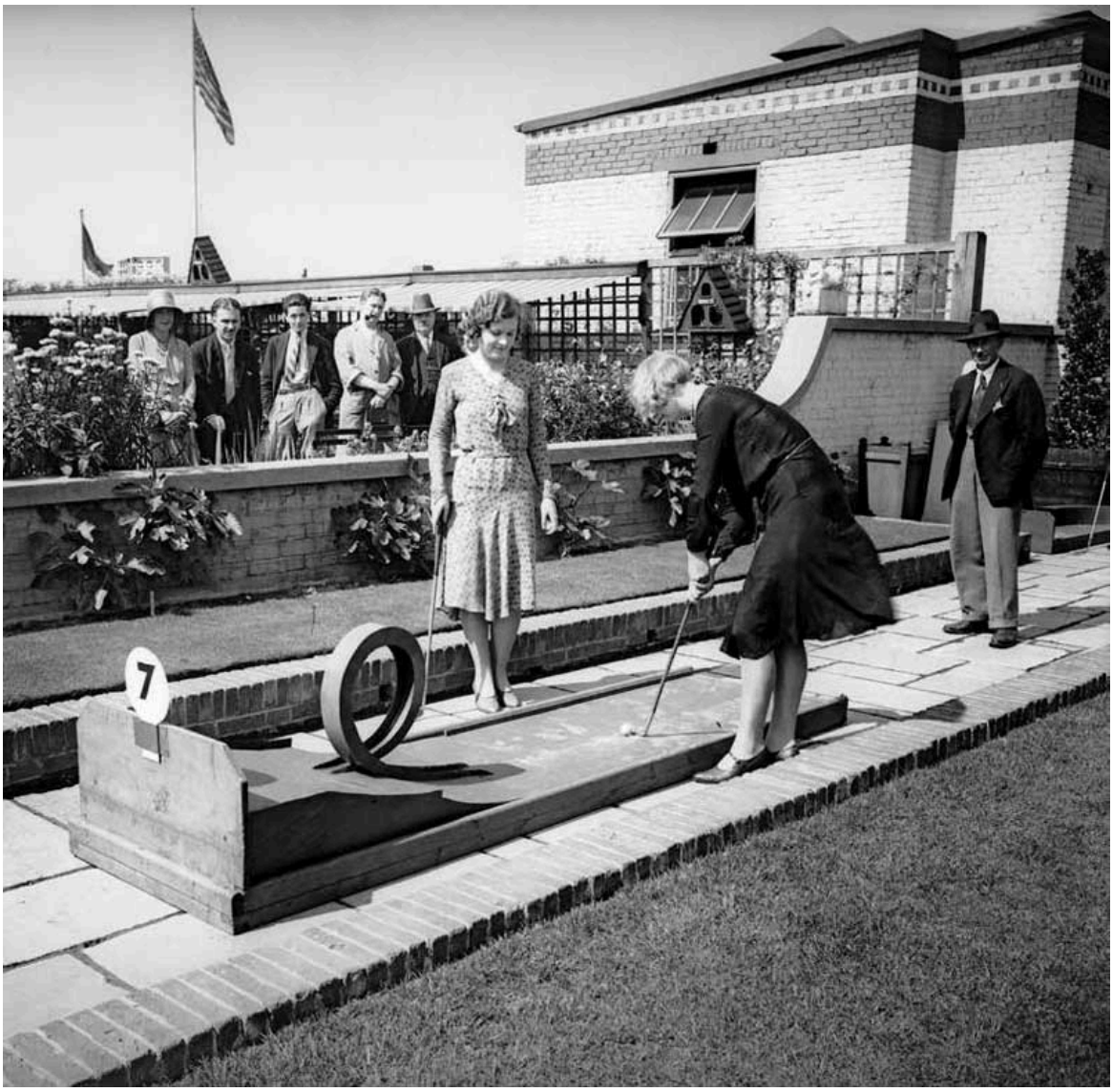
– Nie chodzi tylko o efekt końcowy – mówi van Herpen. – Ręczne szycie skłania do skupienia się na mikroskopijnych drobiazgach i odpręża umysł.

Technologia może potęgować poczucie bliskości.

Może też jednak podsycać obojętność.

Niezwykła rewolucja technologiczna w postaci Internetu umożliwiła globalizację i produkcja odzieży wyemigrowała za granicę.

– Ludzie zaczęli konsumować rzeczy, tak naprawdę ich nie ceniąc – zauważa Dilys Williams. – Gdyby we własnych rodzinach nadal mieli krawcowe, nie wyrzucaliby ubrań tak łatwo. Gdy nie masz pojęcia, jak coś powstało, to tego nie cenisz.


7

DZIESIĘĆ

KUPIĆ, NIE KUPIĆ?

USTRONNĄ BRUKOWANĄ ULICZKĘ na tyłach Pałacu Buckingham, w eleganckiej dzielnicy Belgravia, obrzeżają urocze wiktoriańskie wille i przebudowane stajnie. Szerokie drzwi jednej z nich pomalowano na bladoróżowy kolor, a po bokach ustawiono na straży przystrzyżone bukszpany w donicach. Zapukaj, a otworzy ci odźwierny w liberii.

Po wejściu masz wrażenie, jakbyś trafił do krainy luksusu z opowieści dyrektorów marketingu: pluszowe dywany o barwie kości słoniowej, żółtawobiałe ściany, kozetki w odcieniu przykurzonego różu, wielkie bukiety piwonii i wiosennie zielonych kalin, wysypujące się ze szklanych wazonów, stłumione światło. Po salonach krążą szykowne szkielety z wyższych sfer, trzymając w dłoniach smukłe kieliszki z szampanem lub kryształowe kielichy pełne wody mineralnej, oglądające iPady powlekane 24-karatowym złotem lub bransoletki z barwnych klejnotów. Może złapiesz się na tym, że przeglądasz oprawiony na zamówienie w płótno egzemplarz *Po tej stronie raju* F. Scotta Fitzgeralda, wydany przez butikową firmę księgarską Juniper Books z Colorado. Albo podziwiasz elegancką walizeczkę z czarnej skóry na bocznym stoliku. Uprzejma młoda Angielka w eleganckim kostiumie wyjaśni, że to dzieło Marka Crossa – uwspółcześniona wersja tej, którą Grace Kelly otwiera dyskretnie w *Oknie na podwórze* Alfreda Hitchcocka, by pokazać swojemu wielbicielowi Jimmy'emu Stewartowi, że przyniosła jedwabną koszulę nocną.

Jesteś w Mews, prywatnym salonie wystawowym luksusowego detalisty Moda Operandi. To wszystko jest na sprzedaż.

Sklep otwarty w 2010 roku przez byłą redaktor „Vogue'a" Lauren Santo Domingo i islandzką przedsiębiorczynię Áslaug Magnúsdóttir odrzuca tradycyjny model sprzedaży, przy którym wiernie trwają pierwsi internetowi gracze YOOX i Net-a-Porter. Model, w którym dział zakupów próbuje zgadnąć, co się spodoba klientom, zamawia to z sześcio- ośmiomiesięcznym wyprzedzeniem, zapełnia magazyny – i kończy obciążony niesprzedanymi produktami, które musi przecenić lub wyrzucić, ponieważ nie dotrzymał kroku ewolucji e-handlu.

„Moda", jak ją nazywają wielbiciele, stworzyła zamiast tego detaliczną wersję strategii zastosowanej przez Natalie Chanin, Elizabeth Suzann, Unmade oraz SoftWear Rajana: inkasuje pieniądze za zakupy, których klienci dokonują po obejrzeniu próbnych egzemplarzy, i dopiero wtedy zamawia odzież, a marki wdrażają produkcję. Stosuje zarazem inteligentny i atrakcyjny model biznesowy – oraz znajduje się w awangardzie rewolucji wśród detalistów.

Procedura jest prosta. Powiedzmy, że pierwszego grudnia 2018 roku zobaczyłam na stronie modaoperandi.com śliczną, prostą bladozieloną sukienkę z odkrytym ramieniem z kolekcji Resort firmy Off-White c/o Virgil Abloh na sezon 2019. Cena wynosi 831 euro. Jako datę wysyłki podano 1 kwietnia 2019 roku – za cztery miesiące. Gdybym się na nią zdecydowała, musiałabym wpłacić 50-procentowy depozyt: 415,50 euro. Następnie suknia zostałaby uszyta. Resztę dopłaciłabym przy odbiorze.

Ponieważ większość ubrań powstaje na zamówienie, zostaje mniej niesprzedanych artykułów obciążających środowisko lub budżet. Santo Domingo zdradza, że odsetek zwrotów w Modzie Operandi wynosi 17 procent; dla porównania w tradycyjnych odzieżowych sklepach internetowych jest to zwykle 52 procent, a w wypadku przedsprzedaży w domach towarowych – około 75 procent[1]. Dlaczego?

– Pomagamy kobiecie kupić raz, a właściwie – wyjaśnia Santo Domingo. – Nie zachęcamy do zakupów pod wpływem impulsu[2].

Dzięki temu dużemu odsetkowi transakcji w pełnej cenie stopa zysku Mody okazuje się znacząco wyższa niż wielu detalistów działających w realu[3]. W 2015 roku Ramin Arani z firmy maklerskiej Fidelity Investments, zajmujący się w tamtym okresie znajdowaniem

inwestorów dla Mody, twierdził, że wynosiła ona (niewiarygodne) 58 procent.

Santo Domingo, smukła blondynka z Nowej Anglii, żona dziedzica kolumbijskiej fortuny piwnej, wymyśliła Modę Operandi podczas pokazu, który oglądała z koleżankami z „Vogue'a".

– Miałyśmy szansę przebywać w towarzystwie gwiazdek Hollywood oraz bywalczyń salonów i składać zamówienia bezpośrednio u projektantów – opowiada. – Wiedziałam, że mnóstwo kobiet, moich przyjaciółek, byłoby z a c h w y c o n y c h taką możliwością[4].

Garstka wybranych z wyższych sfer korzystała z tej opcji od dekad za sprawą staroświeckiego chwytu stosowanego przez detalistów, nazywanego *trunk show*, czyli „sprzedażą z bagażnika". Gdy czasopisma ilustrowane obfotografują kreacje, a kampania reklamowa jest gotowa, projektant rusza z kolekcją w trasę. Zaprasza najlepszych klientów na ekskluzywny lunch, podwieczorek lub koktajl, zwykle w sklepie, i prezentuje im okrojoną wersję pokazu z wybiegu. Potem mogą przymierzyć to, co im się spodobało, i złożyć zamówienia. Nowe ubrania odbierają nieco później w tym samym roku, kiedy sezonowa dostawa trafi do sklepu.

Królem *trunk shows* był Bill Blass[5]. Jeszcze mając po siedemdziesiątce, objeżdżał kluczowe miasta Ameryki i osobiście prowadził co najmniej pół tuzina takich demonstracji rocznie. Jego asystenci obstawiali kolejnych 20 rynków wtórnych, jak San Antonio, Tulsa czy Cleveland. Było to korzystne zarówno dla marek, jak i sklepów – niekiedy ogromnie: po pokazie w 1993 roku w największym domu towarowym Saksa przy Piątej Alei na Manhattanie Blass zgarnął ponad pół miliona dolarów – rekord tamtych czasów.

– Byłem w drodze przez wiele dni bez przerwy, spotykałem się z ludźmi i pilnowałem, żeby o mnie pamiętali – wspominał podczas przerwy w podróży w Nashville na początku lat 90.

Trunk shows zastępowały badania fokusowe – pozwalały zbierać dane marketingowe bezpośrednio u źródła.

– Powiadam wam – donosił w tamtym okresie – nieważne, co wszyscy myślą, mnóstwo kobiet w tym kraju nadal kocha sukienki z drukowanej

bawełny.

Santo Domingo pomyślała: „A może zaadaptować pokazy bagażnikowe na użytek Internetu i dostarczać kreacje szerszemu gronu odbiorców i szybciej?".

Akurat kiedy przedstawiała swój plan biznesowy potencjalnym inwestorom, wystartowały media społecznościowe. Facebook i Twitter zyskały popularność w roku 2006, rok później pojawił się iPhone i rewolucja apek, Instagram zaś, który okazał się z czasem najważniejszą platformą modową, wystartował w lipcu 2010 roku – dwa miesiące przed debiutem jej firmy w Internecie.

Do tej pory sprzedaż zależała od łańcucha pośredników, dzięki którym moda docierała do konsumenta: pokazy, detaliści, media, czasopisma, mówi Robert Burke, dyrektor do spraw mody Bergdorf Goodman w latach 1999–2006[6].

– Konsumentom wbijano do głowy, jakie są trendy i co powinni kupić. „Dziesięć niezbędnych artykułów na jesień". Była nas pięćdziesiątka; jeździliśmy do Nowego Jorku, Londynu, Mediolanu i Paryża. Joan Kaner [wieloletnia dyrektor modowa firmy Neiman Marcus, siostrzanego detalisty Bergdorfa] i ja przeglądaliśmy slajdy z wybiegów i wybieraliśmy, co kupimy i zareklamujemy. Umawialiśmy się na spotkania z „Vogiem", by opowiedzieć, co planujemy nabyć, a oni to pokazywali. Mogliśmy kreować trendy. Kobiety zjawiające się z okładką „Women's Wear Daily" albo zdjęciem wyciętym z czasopisma i mówiące: „Chcę coś takiego", stanowiły rzadkość.

Z pojawieniem się handlu internetowego i mediów społecznościowych klienci zyskali kontrolę nad zakupami, wspomina Burke.

– Decydowali, kiedy chcą coś nabyć, zamiast słuchać, że mają to zrobić między dziesiątą rano a osiemnastą. Zyskali doskonałą orientację na rynku.

Uczestnicy pokazów mody robili smartfonami zdjęcia kreacji z wybiegu i wrzucali je na Twittera albo na Instagrama. Obserwujący ich w mediach społecznościowych błyskawicznie przeglądali fotki i sami decydowali, co im się podoba, zamiast czekać na opinię

detalistów i dziennikarzy z czasopism ilustrowanych. Wchodzili do sklepu, pokazywali zdjęcie na smartfonie i oświadczali: „Chcę to".

– To była fundamentalna zmiana – ciągnie Burke. – Detaliści i czasopisma dali się kompletnie zaskoczyć.

Dyrektorzy do spraw mody mówią o „demokratyzacji" branży od połowy lat 90. Dla sektora luksusowego oznaczało to otwieranie na całym świecie butików z oznaczonym logo „bazowym" asortymentem – szalami, okularami, szminkami – by każdy mógł sobie pozwolić na to, co kierownictwo opisywało jako „okruch marzenia". Dla masowego odbiorcy – szybką modę z tysiącami sklepów wypchanych pod sufit tanimi podróbkami owych kosztownych marzeń – „szafirowymi sweterkami".

Lecz ta „demokratyzacja" nie miała na celu zmiany u korzeni czy kształtowania gustów. Modowa arystokracja nadal dyktowała, co trafi na rynek dla mas: po prostu zwiększyła możliwości produkcji i dystrybucji.

Media społecznościowe – oto co naprawdę zdemokratyzowało modę. Nie musisz już mieć zaproszenia na pokaz czy prywatny *trunk show*, by zobaczyć najnowsze kreacje. Nie musisz jechać na zakupy do centrum miasta. Nie musisz prenumerować „Vogue'a" ani „Harper's Bazaar", by wiedzieć, co jest najmodniejsze i jak to nosić. Przed erą mediów społecznościowych klientki *haute couture* „nie czytały blogów – co za pomysł", mówi Santo Domingo. Dzisiaj klient, dodaje, otwiera Instagrama i obserwuje stylistkę Giovannę Battaglię. Naturalnie Battaglia, była modelka i redaktorka, należy do modowego plemienia. Ale nawet jeśli to plemię wciąż dzierży władzę, konsumenci – pierwszy raz w dziejach – oceniają i dokonują decyzji zakupowych, z a n i m tradycyjne instytucje średniego rynku, jak czasopisma czy domy towarowe, przedstawią swoją ofertę. Stary cykl detaliczny znalazł się w śmiertelnym niebezpieczeństwie. Zmieniają się kanały dystrybucji władzy.

Obecnie Amerykanie przeznaczają na media cyfrowe więcej czasu niż na pracę czy sen, a z tego znaczną część poświęcają na oglądanie lub kupowanie odzieży. W 2017 roku zajmowała ona w sprzedaży detalicznej online w Stanach Zjednoczonych drugie miejsce po

elektronice użytkowej[7]. W roku 2018 globalny e-handel modą miał wartość 481,2 miliarda dolarów[8]. Oczekuje się, że do roku 2022 sięgnie około 713 miliardów dolarów. I nie chodzi tylko o szybką modę. Według McKinseya pod „wpływem cyfrowym" dokonywanych jest blisko 80 procent zakupów wszelkich dóbr luksusowych.

Mimo to ludzie ze wszystkich segmentów rynku wciąż uwielbiają akt kupowania. 92 procent luksusowych zakupów finalizowanych jest w sklepach[9]. Badanie z 2017 roku współsponsorowane przez Krajową Federację Detalistów wykazało, że 67 procent konsumentów w wieku poniżej dwudziestego pierwszego roku życia woli, jak to nazywają, „sklepy fizyczne" od buszowania w Internecie[10]. Moja nastoletnia córka i jej koleżanki zdecydowanie wyżej stawiają „real" od „wirtualu". A są to dzieci – urodzone na przełomie wieków – które nie znają życia bez Amazona. Wielokanałowa mieszanka tego co cyfrowe i co namacalne – oto nowy rynek detaliczny, twierdzi Burke.

I dlatego w 2014 roku Santo Domingo stworzyła Mews. Od tamtej pory otwarła drugi sklep, Moda Madison, na Manhattanie przy Wschodniej Sześćdziesiątej Czwartej Ulicy, a przed końcem 2019 roku planuje uruchomić trzeci w Hongkongu. Siła modelu zwanego w branży „empirycznym handlem detalicznym" polega na zażyłości i dostrojeniu się do indywidualnych potrzeb. Tego wymiaru sprzedaży, mówi Burke, nie znajdziesz online. Santo Domingo potwierdza.

– Internet potrzebuje duszy albo serca – wyjaśnia. – Inaczej jest bezgłowym robotem.

W zacisznym wnętrzu sklepu wraz z zespołem atrakcyjnych, uczynnych stylistek oraz konsultantek sprzedaży organizuje *trunk shows* na żywo oraz prywatne wizyty, podczas których prezentuje trudne do zdobycia produkty i odzież prosto z wybiegów.

– Ubiegłego wieczoru mieliśmy przyjęcie koktajlowe i obiad na czterdzieści osób – opowiadała, prowadząc mnie przez salon na parterze. – Panowała atmosfera jak w domu – przytulna i ciepła, z ogniem płonącym na kominkach.

Moda Operandi oferuje też konsultacje odzieżowe w domu klienta. Jeśli wyjeżdżasz na wakacje i potrzebujesz nowej garderoby, styliści

skompletują ją dla ciebie – stroje kąpielowe, okulary przeciwsłoneczne, letnie sukienki, sarongi, kapelusze – spakują i wyślą FedExem w miejsce docelowe wraz z *look bookiem*, byś wiedziała, jak skomponować stylizacje.

– Widzimy, jeśli dwie kobiety mające taki sam kod pocztowy zakupują te same rzeczy. Wtedy je powiadamiamy i dajemy im możliwość modyfikacji zamówienia – mówi. – Uznałabym za porażkę, gdyby nabyły identyczne sukienki i wystąpiły razem na imprezie.

Indywidualną opieką otacza się nie tylko najbogatszych. W 2017 roku należący do sieci Nordstrom dom towarowy w Seattle otworzył Nordstrom Local, przestronną, oplecioną bluszczem placówkę w West Hollywood, dokąd można się udać na manicure i pedicure, po poradę stylisty lub poprawki krawieckie – albo po to, by siedząc przy wysokim stoliku, popracować na laptopie czy uciąć sobie pogawędkę ze znajomymi nad darmowym organicznym sokiem, piwem lub winem[11]. Ubrania można przymierzyć i zamówić, lecz nie zabrać do domu.

W Mayfair w Londynie Matchesfashion.com prowadzi przy Carlos Place 5 kojarzący się z klubem, obity pluszem przybytek w eleganckiej czteropiętrowej miejskiej rezydencji. Oferta detaliczna na parterze zmienia się mniej więcej co dwa tygodnie i podobnie jak w Mews na sprzedaż jest wszystko, włącznie ze sztuką współczesną, wybraną i zainstalowaną przez Studio Voltaire, angielską organizację non profit.

– Jesteśmy ekskluzywni, gdy chodzi o ofertę, lecz zarazem inkluzywni, bo mile widziany jest każdy – nie tylko klienci z najwyższej półki – oświadczył mi jeden z „doradców stylu", kiedy tam zajrzałam w pewną grudniową sobotę. Na piętrze mieszczą się salony tematyczne – podczas mojej wizyty motywem były świąteczne podarunki – oraz apartamenty, gdzie można przymierzyć ubrania w przestronnym, twarzowo oświetlonym buduarze. Na samej górze zainstalowano minimalistyczną kafejkę, darmową dla klientów i prowadzoną co tydzień przez innego z okolicznych szefów kuchni. Carlos Place 5 organizuje spotkania autorskie, wykłady i dyskusje panelowe, warsztaty mistrzowskie oraz koncerty, które często transmituje na żywo ze znajdującego się na miejscu studia. Zgodnie z intencją twórców

wrażenia z pobytu mają wykraczać poza „bezmyślne zakupy", wyjaśnił mój przewodnik.

Burke – który po odejściu z Bergdorf w połowie pierwszej dekady XXI wieku prowadził w Nowym Jorku firmę doradczą dla detalistów – uważa, że ograniczona przestrzeń fizyczna z mocnym akcentem empirycznym to przyszłość sklepów stacjonarnych.

– Mówimy o tysiącu metrów kwadratowych zamiast tradycyjnych dziewięciu tysięcy w przeciętnym domu towarowym, jakich wiele. Potrafią zbudować więź z klientem. Zaprezentować ofertę w nowy, świeży sposób. Wnoszą satysfakcję i ożywienie. Myślę, że już niedługo w tym kierunku podążą Net-a-Porter i Amazon.

Santo Domingo potwierdza na podstawie tego, co słyszy od klientów:

– Mówią: „Po co mam jechać do domu towarowego, który ma dziesięć pięter, skoro mogę przyjść tutaj, gdzie obsługuje mnie sześć osób, znajdę wszystko w swoim rozmiarze i stylu, sprzedawcy wiedzą dokładnie, co mam, a czego nie mam, i wszystko jest nowe? Nigdy więcej nie pójdę do galerii".

Współczesna branża detaliczna, tak jak współczesna moda, narodziła się w Paryżu w połowie XIX wieku, kiedy to przedsiębiorca Aristide Boucicaut nabył istniejący sklep z tanimi drobiazgami Le Bon Marché i przeobraził go w gigantyczne współczesne targowisko. Celem było zadowolenie klientów, nie zaś ich nagabywanie. Le Bon Marché jako pierwszy na dużą skalę reklamował się w gazetach. Pierwszy wprowadził stałe ceny. Pierwszy akceptował wymianę towaru. Lub jego zwrot. Wbrew powszechnemu zwyczajowi kupujących nie nakłaniano do szybkiej decyzji; mogli swobodnie, bez pośpiechu przeglądać towar. Właśnie wtedy zakupy stały się dla przeciętnego obywatela atrakcyjnym sposobem spędzania czasu.

W 1869 roku, w szczytowym momencie *belle époque*, kiedy Paryż wyburzono, by wznieść go od nowa według projektu barona Haussmanna, z szerokimi cienistymi alejami i brukowanymi skrzyżowaniami – Boucicaut zbudował większą, lepszą wersję Le Bon Marché przy rue de Sèvres, kilka kroków od nowego Boulevard Raspail.

Wznoszący się na trzy piętra i z atrium nakrytym dachem z mlecznego szkła wabił klientów – głównie kobiety – spektaklem i przepychem.

Ten socjoekonomiczny teatr tak zafascynował francuskiego pisarza Émila Zolę, że w 1883 roku napisał *Au Bonheur des Dames*, czyli *Wszystko dla pań*, przenikliwą analizę obyczajów społecznych i ekonomicznych tamtej epoki, widzianych poprzez mikrokosmos domu towarowego. „Co chcę osiągnąć we *Wszystko dla pań*, to stworzyć poemat na cześć współczesnej aktywności", notował. „Krótko mówiąc, iść z duchem stulecia, wyrazić to stulecie, które jest wiekiem czynu i podboju, i dążeń skierowanych w każdym kierunku"[12].

Le Bon Marché utrzymał tytuł największego domu towarowego świata do roku 1914, kiedy został strącony z piedestału przez najnowszą – rzeczywiście gigantyczną – siedzibę Marshall Field and Company przy State Street w Chicago. Lecz do takiego rozrostu popchnęła Marshall Field inna *grande dame* sprzedaży detalicznej, tym razem z Anglii: Selfridges & Co.

Podczas wakacji w Londynie w 1906 roku Harry Gordon Selfridge, kupiec amerykańskiego pochodzenia, zauważył, że w mieście brakuje dynamicznego domu towarowego w typie Marshall Field, gdzie przepracował 25 lat. Wzniósł zatem przy Oxford Street, centralnej arterii miasta, pięciopiętrową budowlę, która zajęła cały kwartał i mogła się poszczycić powierzchnią 46 tysięcy metrów kwadratowych. Sklep otwarto w 1909 roku.

Lecz nie sprzedawano w nim jedynie towarów. Selfridges przypominał cyrk w środku miasta. W 1909 roku zaprezentowano tam pierwszy jednopłat, który przeleciał nad kanałem La Manche; przyszło go obejrzeć 12 tysięcy ludzi. W 1925 roku szkocki wynalazca John Logie Baird zademonstrował nową technologię, która miała dać początek telewizji. Na dachu znajdowało się miniaturowe pole golfowe i kobiecy klub strzelecki. „Pal!" Bum! Bum! Selfridges był tak wyczulony na zachcianki klientów, że zaczęto go nazywać „prezesem sklepów".

Ostatecznie wielki kryzys, druga wojna światowa i rozrzutność prezesa doprowadziły do załamania obrotów i zysków. Sklep został eksmitowany, nieruchomość sprzedano, a potem sprzedano ponownie; w latach 60. XX w. należał do Sears Group.

Amerykańskie domy towarowe przez całe lata 60. i 70. rozwijały się jak szalone. Z podupadających centrów wyemigrowały na przedmieścia i osiedla za miastem zamieszkane przez klasę średnią, przekształcając się w lśniące, nowe galerie handlowe. W latach 80. i 90. w efekcie serii fuzji i przejęć nastąpiła konsolidacja i zniknęło wiele dawnych, dobrze znanych nazw – między innymi Marshall Field's oraz dziewiętnastowieczny pionier praw pracowniczych Wanamaker's. Oba należące do nich flagowce w centrum miasta zajmuje obecnie Macy's.

Z kolei podmiejskim centrom handlowym zadała cios rewolucja dotcomów. Po co, na miłość boską, wsiadać w samochód, jechać do galerii, parkować całe mile od sklepu, wędrować całymi milami przez wnętrze, stać w kolejce, a potem zasuwać kawał z powrotem i tkwić w korku, skoro wystarczy kliknąć dany przedmiot na stronie internetowej i czekać, aż cudownym sposobem pojawi się na twoim progu?

Klienci przestali przyjeżdżać. Wycofali się ekskluzywni detaliści, więc oferta podupadła. W końcu zaczęli znikać także maruderzy. Jak się szacuje, tylko w roku 2017 zamknięto 8640 sklepów w galeriach handlowych[13]. A będzie gorzej. Credit Suisse w 2017 roku przewidywał, że w ciągu pięciu lat zostanie zamknięta jedna czwarta pozostałych w Ameryce centrów handlowych.

Zagrożone są nawet okręty flagowe w centrach miast – domy towarowe przy Piątej Alei i Broadwayu ze wspaniałymi witrynami, które Bill Blass podziwiał w czwartkowe wieczory w latach 30. XX w. W początkach 2019 roku zmagający się z problemami detalista Lord & Taylor sprzedał swój najcenniejszy, stuletni klejnot w stylu włoskim przy Piątej Alei firmie coworkingowej WeWork za 850 milionów dolarów[14]. Dziesięciopiętrowy kolos w dzielnicy Midtown będzie służył za główną siedzibę istniejącego od dziewięciu lat start-upu; trzy dolne kondygnacje zajmą detaliści – lecz już nie Lord & Taylor[15].

Jego firma macierzysta, Hudson's Bay Company, rozważała pozbycie się kilku innych historycznych nieruchomości – w szczególności najstarszego, liczącego sobie półtora stulecia Saksa przy Piątej Alei

w Midtown na Manhattanie[16]. W 2017 roku został wyceniony na 3,7 miliarda dolarów. Udziałowiec Hudson's Bay, Land and Buildings Investment Management, sugerował, że Amazon może być zainteresowany.

W 2007 ROKU szef Amazona Jeff Bezos podobno oświadczył swoim pracownikom: „Żeby stać się firmą wartą dwieście miliardów dolarów, musimy nauczyć się sprzedawać odzież i artykuły spożywcze"[17].

Dokładnie 10 lat później zrobił jedno i drugie, nabywając sieć sklepów Whole Foods Market oraz uruchamiając Amazon Fashion. Owszem, w kategorii „odzież" można znaleźć nieatrakcyjne artykuły podstawowe, jak skarpetki i bielizna – lecz również nowe modowe marki własne Amazona, jak przypominająca Zarę Lark & Ro oraz takie słynne nazwy jak Calvin Klein, Tommy Hilfiger czy Theory. Na koniec 2017 roku Amazon raportował dochód w wysokości 175 miliardów dolarów, a w następnym spodziewał się przekroczyć próg 200 miliardów dolarów[18]. Z prognozowanym na rok 2018 obrotem w sektorze odzieży i obuwia w wysokości 30 miliardów dolarów miał wszelkie dane, by wyprzedzić Walmarta oraz Macy's i stać się amerykańskim detalistą odzieżowym numer jeden[19]. Burke, który doradzał internetowemu gigantowi, twierdzi, że planuje on rozszerzyć ofertę do 100 modowych marek własnych. Analitycy przewidują, że do roku 2020 Amazon może zarabiać od 45 miliardów do 85 pięciu miliardów dolarów rocznie na sprzedaży ubrań[20] i do roku 2021 zdobyć 16 procent amerykańskiego rynku odzieżowego[21].

By to osiągnąć, firma zatrudniła jako prezesa działu mody słoneczną blondynkę Christine Beauchamp – byłą dyrektor generalną Victoria's Secret Beauty oraz globalną prezes marek Lauren i Chaps, należących do Ralpha Laurena.

Pod jej kierownictwem Amazon wprowadził w czerwcu 2018 roku gadżet o nazwie Echo Look: kosztującą jedyne 199 dolarów, sterowaną głosem kamerkę z funkcjami sztucznej inteligencji, służącą jako osobisty stylista[22]. To jak korzystać z usług osobistej asystentki z Mews

– lecz we własnym domu. Echo Look łączy się z Alexą, wirtualną asystentką głosową Amazona; robi zdjęcie całej twojej sylwetki lub nagrywa sześciosekundowy klip przedstawiający cię w zwykłym ubraniu i przygotowuje bibliotekę stylizacji, dającą się sortować według sezonu, stylu, koloru lub stopnia wytworności. Funkcjonalność Style Check porównuje twoje podobizny w różnych strojach – niczym w plotkarskich artykułach typu „dwie gwiazdy, ten sam ciuch", lecz bez uszczypliwych uwag – po czym wyświetla zdjęcia wraz z informacją, w czym ci do twarzy, a w czym nie. „To ubranie leży lepiej". „W tym kroju wyglądasz korzystniej". „Ten kolor bardziej ci pasuje".

Stu milionom subskrybentów serwisu Amazon Prime zaoferowano Prime Wardrobe, usługę typu „przymierz przed zakupem"[23]. (Przeprowadzone przez firmę Morgan Stanley badanie wskazuje, że abonenci Prime kupują na Amazonie odzież dwa razy częściej niż osoby niebędące członkami). Podobnie jak modowy detalista, start-up Stitch Fix, Prime Wardrobe pozwala wybrać całe pudło ubrań, obuwia i akcesoriów, po czym dostarcza je do przymiarki w zaciszu naszego domu. To, co nam się nie spodobało, możemy odesłać za darmo; płacimy tylko za artykuły, które zatrzymamy. Deszcz pomysłów Amazona rzucił konkurencję na kolana, podobnie jak miało to miejsce w przeszłości w wypadku innych sektorów rynku.

– Zostanie gigantem odzieżowym – twierdzi Chip Bergh z Levi'sa[24].

Dlaczego?

– Chce mieć własne marki o r a z własnych dostawców – wyjaśnia Robert Burke.

W tym celu w roku 2017 firma zapewniła sobie patent na szyjącą na żądanie, zautomatyzowaną fabrykę, mającą wedle założeń produkować odzież dopiero po złożeniu zamówienia – tak jak Unmade[25]. W zgłoszeniu patentowym Amazon stwierdził, że skomputeryzowany system gwarantuje „nowe sposoby zwiększenia wydajności w produkcji odzieży". W pełni zautomatyzowany system pozwoli drukować, kroić i szyć tkaniny na miejscu, pod nadzorem kamer niczym robotycznych brygadzistów[26]. „Analizator obrazu" zasygnalizuje, jeśli coś pójdzie źle – materiał uwięźnie w maszynie, element zostanie krzywo skrojony –

i wezwie człowieka, by zaradził problemowi. Gotowe artykuły po przymiarce zostaną sfotografowane, by wprowadzić niezbędne poprawki w procesie produkcyjnym.

– Wyobraźcie sobie, że Amazon posiada wymiary ciała stu milionów klientów – powiedział „Financial Timesowi" James Thomson, konsultant i były menedżer firmy. – Amazon nie kopiuje cudzych pomysłów biznesowych. Znajduje tańszy sposób produkcji na masową skalę, a wszyscy się dziwią: „Co się stało?"[27].

W 2018 ROKU w Londynie firma rzuciła pierwszą modową bombę w postaci *pop-up store* – jednego z owych tymczasowych sklepów wyrastających w nieoczekiwanych miejscach. Przez pięć dni w punkcie obok stacji metra Baker Street – spory kawałek od zakupowej promenady Oxford Street – Amazon oferował ubrania jesienne i zimowe własnych marek oraz słynnych firm, takich jak Tommy Hilfiger i Calvin Klein; tak jak w butikach z szybką modą asortyment regularnie zmieniano, by skłonić klientów do kilkakrotnych odwiedzin. Sklepik oferował też personalizację dżinsów Pepe oraz odbywały się w nim koncerty, wywiady o trendach z redaktor brytyjskiego „Vogue'a" i zajęcia jogi z lifestyle'owym guru.

Sklepy tymczasowe wymyśliła w 2004 roku Rei Kawakubo, japońska awangardzistka modowa z Comme des Garçons[28]. Znane jako „sklepy partyzanckie", pojawiały się w zaniedbanych zakątkach takich modowych stolic, jak Barcelona, Singapur czy Sztokholm – najchętniej w opuszczonych, nieremontowanych przestrzeniach, z zachowanym oryginalnym wystrojem. W Berlinie sklep mieścił się w dawnej księgarni; w Helsinkach – w aptece z połowy XX wieku. Oferowały odzież ponadsezonową; po określonym czasie imprezę zwijano. Z ekonomicznego punktu widzenia pomysł był bardzo sprytny: wynajem kosztował grosze; sklep partyzancki praktycznie nie wymagał inwestycji, a przyciągał zarówno wielbicieli Comme, jak ciekawskich. Sprzedaż znacznie przekroczyła oczekiwania: placówka w Warszawie w pierwszym tygodniu przyniosła zysk trzy razy wyższy od prognozy miesięcznej.

Sprzedaż efemeryczna to obecnie najmodniejszy trend – od mody luksusowej po styl *athleisure*, a zapewnia równie bezpośredni kontakt, jak Mews i Carlos Place 5. Hermès zorganizował „tymczasowe tournée" pod nazwą „Carré Club" – trzy- lub czterodniowe imprezy w kosmopolitycznych stolicach jak Nowy Jork, Toronto, Los Angeles czy Mediolan – na których oferowano wszystko od karaoke po limitowane edycje charakterystycznych apaszek. W roku 2016 luksusowa francuska marka zaproponowała inny koncept spod znaku *pop-up*, nazwany Hermèsmatic: mobilną pralnię samoobsługową, która pojawiała się na rynkach drugorzędnych, takich jak Austin, Kioto, Amsterdam czy Manchester. Klientów zachęcano, by przynosili stare apaszki Hermèsa z jedwabnego diagonalu – szczególnie te ozdobione niemodnymi już motywami. Następnie mogli je zafarbować na jednolity kolor, na przykład buraczkowy, bladoniebieski lub musztardowy. (Bardzo cyrkularnie). Adidas zorganizował tymczasowy event w Berlinie: chętni mogli zeskanować swoje ciało w 3D, a następnie zamówić wełniany sweter według własnego pomysłu, do odebrania w ciągu czterech godzin – za 200 euro (około 215 dolarów)[29].

– Akcje *pop-up* stały się nieodłącznym elementem sprzedaży detalicznej – zauważa Burke. – Dzisiejszy klient reaguje niechęcią na wszystko, co przewidywalne – na wszystko, co już widział.

Na przykład w mediach społecznościowych albo w sklepie internetowym. Sklepy tymczasowe uosabiają świeżość, mówi Burke.

– Nie zwolnią tempa.

Także łączenie chleba i igrzysk à la Selfridge wraca do łask. Co roku Le Bon Marché kieruje uwagę świata na inny ze swoich przybytków – w Japonii, Brazylii, na Brooklynie, w Los Angeles – zarzucając go masą starannie dobranych artykułów i organizując efektowne (choć dość banalne) „animations", jak je nazywają Francuzi. W wypadku Brooklynu były to staroświecki nowojorski zakład fryzjerski i tymczasowy punkt tatuażu. Oraz „Brookliński Park Rozrywki": przygotowana przez didżejów Polo & Pan szerokoekranowa projekcja, ukazująca kolejkę górską z lunaparku na Coney Island, mknącą w pętlach przez miejski krajobraz dzielnicy. W 2018 roku w Los Angeles skejterzy wykonywali triki na rampie podwieszonej pod sufitem sklepu.

Row DTLA, szpanerska nowa galeria handlowa pod otwartym niebem na dalekich przedmieściach Los Angeles (dokładnie w miejscu, gdzie znajdował się sklep American Apparel), co niedzielę urządza Smorgasburg LA, elegancką imprezę sąsiedzką, gdzie prezentuje stałych dostawców oraz eklektyczną gromadę działających w regionie firm z sektorów styl, *vintage* i *wellness*.

Każda z tych inicjatyw dostarcza materiału do zdjęć, które można wrzucić na Instagrama.

Siły tej platformy dla branży modowej nie sposób przecenić. Najpierw pojawili się influencerzy z hashtagiem #ootd, czyli *outfit of the day* (stylówka dnia); pod koniec roku 2018 oznaczono nim ponad 200 milionów postów influencerów oraz ich obserwujących[30]. Wtedy aplikację ogarnęła nowa choroba, nazwana syndromem Kopciuszka: paniczna obawa przed wystąpieniem na zdjęciu dwukrotnie w tym samym ubraniu. Osoby cierpiące na tę przypadłość zamawiają odzież w Internecie, pozują w niej, dodają tagi i wrzucają zdjęcia online, po czym pakują ciuch z powrotem do pudełka, przyklejają nalepkę wysyłkową (często darmową) i wzywają UPS. Zachowują się jak kobiety, które dawniej kupowały suknię, by ją włożyć na przyjęcie, a potem zwrócić do sklepu (temu oszustwu zawdzięczamy politykę „nie ma metki, nie ma zwrotu"). Syndrom Kopciuszka osiągnął takie rozmiary, że marki i detaliści są zasypani odzieżą ze zwrotów.

Wszystko to – sklepy tymczasowe, lokale stylizowane na salony wystawowe, imprezy, wpisy w mediach społecznościowych – przyniosło efekt, który rzeczniczka prasowa do spraw mody Amazona nazwała „wielką okazją do nauki" – fachowe określenie na zbieranie danych[31].

Dane to ulubiona forma wywiadu zogniskowanego w niemal każdej współczesnej branży, lecz szczególnie modowej.

– Każdy detalista musi zacząć się kierować danymi – mówi Dan Murphy, dyrektor zarządzający firmy Kurt Salmon[32]. Pora porzucić instynkt i wewnętrzne przeczucia.

Informacje uzyskuje się na najróżniejsze sposoby. Amazon całkiem otwarcie prosił odwiedzających *pop-up store* przy Baker Street o wypełnienie kwestionariusza. Lecz oczywiście są też zbierane, gdy

dokonujemy jakiegokolwiek zakupu w Internecie oraz kiedy wchodzimy na stronę i oglądamy towar. Platformy i marki wykorzystują tę wiedzę, by sprzedać nam kolejne rzeczy. Morin Oluwole, globalna dyrektor do spraw marek luksusowych Facebooka/Instagrama, jest szefową działającego w Paryżu zespołu, który pomaga firmom ulepszać kampanie marketingowe na platformach społecznościowych – wszystko na bazie danych.

– Potrafimy wytropić, że klient zobaczył daną reklamę na Facebooku lub Instagramie, wszedł na stronę, spędził na niej tyle a tyle czasu, obejrzał takie a takie produkty i ostatecznie dokonał zakupu – relacjonuje. – Naszym celem jest sprawić, by odwiedzając sklep, był praktycznie zdecydowany na zakup[33].

Inna, bardziej orwellowska technologia zbierania danych to mikrolokalizacja. Jak wyjaśnia Oluwole, jest to nadajnik w sklepie nawiązujący połączenie z usługą lokalizacyjną w naszym smartfonie, by policzyć nasze wizyty w lokalu. Z czasem sklepy wprowadzą programy rozpoznawania twarzy, żeby powiadamiać personel, jeśli pojawi się stały klient – niczym sprytny właściciel restauracji, lecz bez potrzeby obciążania pamięci.

Jednym z liderów wśród detalistów, gdy mowa o danych, obsłudze klienta i marketingu, jest należący do sieci Nordstrom dom towarowy w Seattle, mówi Burke. W znacznym stopniu za sprawą geografii. Zatrudnili masę ludzi z Amazona, którego siedziba również znajduje się w mieście, tłumaczy.

– Dzięki temu ich sklep online i system zbierania danych znalazły się lata świetlne przed konkurencją.

DZISIEJSI KONSUMENCI rutynowo i za darmo informują marki oraz detalistów o tym, co czują i co jest dla nich ważne: o swoich emocjach, powodach zazdrości, nerwicach. Analitycy nie tyle mierzą im puls, co pobierają krew. Firmy modowe wyprzedzające konkurencję to te, które potrafią złożyć z tych informacji szerszy obraz, wykraczający poza kategorie „luksusu" czy „athleisure", i odkryć autentyczne przekonania, takie jak świadomość społeczna i ekologiczna.

Najlepiej radzi sobie z tym Selfridges. Dawny cyrk przeszedł metamorfozę, stając się najbardziej ekologicznym domem towarowym na naszej planecie.

Po wejściu z ruchliwej Oxford Street na pierwszy rzut oka wydaje się typową elegancką galerią w centrum miasta. W potokach oślepiającego światła lśnią lady z kosmetykami, urocze asystentki demonstrują najnowsze zapachy, na półkach tłoczą się kosztowne torebki. Nic nowego.

Spójrzcie uważniej: oświetlenie zapewniają LED-y; charakterystyczne żółte torby na zakupy zostały częściowo wykonane ze zużytych jednorazowych kubków po kawie (z wykorzystaniem nagrodzonej technologii CupCycling); na wielu ubraniach i akcesoriach można zobaczyć trawiastozieloną, podobną do zakładki przywieszkę: „Buying Better / Inspiring Change" (Kupuj lepiej / Inspiruj zmianę). To kampania świadomościowa na rzecz zrównoważonego rozwoju, rozpoczęta przez sklep w 2017 roku. Z przywieszki można się dowiedzieć, czy dany produkt ma certyfikat ekologiczny, obniżony ślad wodny albo powstał w Wielkiej Brytanii. W 2019 roku planuje się dodać informacje, czy jest wykonany z „odpowiedzialnie produkowanej skóry" albo „przyjazny dla lasu". Program jest reklamowany w mediach społecznościowych hashtagiem #buyingbetter.

Wszystko to dzięki Alannah Weston, przewodniczącej Selfridges Group i córce Galena Westona, właściciela sieci, brytyjsko-kanadyjskiego detalisty milionera. Alannah dołączyła do firmy w 2004 roku jako dyrektor kreatywna Selfridges.

Szczera działaczka na rzecz ochrony środowiska, twierdząca, że lepiej się czuje w butach trekkingowych niż w louboutinach, w 2011 roku rozpoczęła reformy na rzecz rozwoju zrównoważonego w czterech należących do Selfridges sklepach, w tym okręcie flagowym przy Oxford Street. Zaczęła od Project Ocean, przeprowadzonego wspólnie z Londyńskim Towarzystwem Zoologicznym, by zwrócić uwagę na problem przełowienia i degradacji ekosystemów morskich. W jego ramach w budynku przy Oxford Street urządzono pięciotygodniową wystawę, na której prezentowano homarowy kapelusz Lady Gagi, zaprojektowany przez modystę Philipa Treacy'ego, oraz suknię

z wodnym nadrukiem z przełomowej kolekcji Alexandra McQueena „Plato's Atlantis".

– Kiedy przedstawiłam ten pomysł zespołowi, usłyszałam: po co chcesz to robić? – opowiada Weston. – Ale tato od razu się do tego zapalił. Uwielbia robić szum[34].

Trzy lata później Weston stworzyła dział zrównoważonego rozwoju i zatrudniła do jego prowadzenia weterankę mediów Daniellę Vegę. Ta stylowa brunetka po czterdziestce przez pierwszych 10 lat swojej kariery zajmowała się odpowiedzialnością korporacyjną w stacji telewizyjnej Sky[35]. Wykorzystywała tę platformę medialną do poruszania ważnych kwestii, wyjaśnia. O to właśnie chodziło Weston.

Vega skontaktowała się z Dilys Williams i jej zespołem z Centrum Mody Zrównoważonej, prosząc o pomoc w nakreśleniu planu działania dla sklepu. Jego sercem jest system sprzedaży detalicznej Buying Better. By go wdrożyć, Centrum oraz zarząd Selfridges zorganizowały warsztaty dla pracowników sekcji zamówień i sprzedawców.

– Miały sprawdzić działy specjalistyczne, jak bielizna damska, konfekcja męska, kosmetyki oraz obuwie, pod kątem tego, jak i gdzie powstały produkty – tłumaczyła mi Vega podczas śniadania w należącej do sklepu kawiarni Aubaine w ciepły czerwcowy ranek 2017 roku. – Chcieliśmy poszerzyć wiedzę naszych pracowników i włączyć produkcję zrównoważoną w obszar ich zainteresowań zawodowych.

Co roku w styczniu Selfridges organizuje kampanię świadomościową, by nawiązując do noworocznych postanowień klientów, skierować ich uwagę na ekoetykę w modzie i projektowaniu za pomocą instalacji w witrynach. Pierwsza, z roku 2016, nosiła tytuł „Bright New Things" (Promienne nowe rzeczy) – nawiązujący do nazwy, którą ochrzczono słynne pokolenie angielskiej bohemy z lat 20.–30. XX wieku, „Bright Young Things" (promienne młode istoty) – i prezentowała wschodzące gwiazdy brytyjskiej produkcji zrównoważonej, takie jak Unmade. W następnym roku „Przyziemny świat materialny: Co ty na sobie nosisz?", zwracał uwagę na nowatorskie tkaniny, takie jak wełna z jaków, oraz na techniki rzemieślnicze jak plisowanie kiltów.

– Alannah wierzy, że detalista sprzeda klientom ideę zrównoważonego rozwoju z większą łatwością niż organizacja pozarządowa czy ekologiczni aktywiści – wyjaśnia Vega.

W 2017 roku firma wprowadziła na swojej platformie cyfrowej Butterfly Mark, międzynarodowy interaktywny znak jakości, dzięki któremu 20 milionów klientów sieci Selfridges rocznie zyskuje dostęp do informacji o łańcuchu dostaw firmy bezpośrednio na miejscu. Butterfly Mark został stworzony przez aktywistkę ekologiczną Dianę Verde Nieto, współzałożycielkę i dyrektor generalną Positive Luxury, platformy mody zrównoważonej z Shoreditch w Londynie, by informować klientów z całego świata o ekologicznych praktykach marek. Na początku 2019 roku po przejściu procesu weryfikacji oznaczenie otrzymało 150 firm, w tym Louis Vuitton, Temperley, Sergio Rossi oraz Christian Dior.

W wersji online należy kliknąć symbol motyla na stronie internetowej marki lub Positive Luxury, by wyświetliły się ekologiczne i społeczne „pozytywne działania" danej firmy. W wypadku Selfridges znaczek umieszczono na produktach w sklepie internetowym i w aplikacji na smartfony: znajdujesz artykuł, klikasz znak motyla i ukazują się informacje o łańcuchu dostaw.

Vega nieustannie pracuje nad tym, by Selfridges stał się maksymalnie ekologiczny. Zachęca projektantów do testowania nowych pomysłów na sprzedaż detaliczną w sklepie stacjonarnym – na przykład Stella McCartney skonstruowała ściankę z econylu, by wyeksponować swoje torebki. Gdy Vega uświadomiła sobie, że Selfridges w swoich restauracjach i punktach gastronomicznych sprzedaje rocznie 40 tysięcy jednoporcjowych plastikowych butelek wody, poleciła je wycofać i zainstalować do użytku klientów tradycyjne źródełka z wodą pitną. W roku 2016 firma zobowiązała się do roku 2020 ograniczyć swój ślad węglowy o 15 procent.

– Jesteśmy pierwszym i jedynym na świecie domem towarowym posiadającym certyfikat Carbon Trust Triple Standard [zaświadczenie o ograniczeniu zużycia węgla, wody i produkcji odpadów] – tłumaczyła. – By go utrzymać, co roku musimy redukować ilość energii, odpadów i wody. – Kiedy to mówiła, kelner przyniósł do stolika mój sok

pomarańczowy. W szklance znajdowała się plastikowa słomka. – To musi zniknąć – rzuciła Vega dobitnie. I trzy miesiące później słomek nie było.

Inwestycje i zabiegi się opłaciły: w 2018 roku Międzykontynentalna Grupa Domów Towarowych czwarty raz nagrodziła Selfridges tytułem Najlepszego Domu Towarowego Świata, przyznawanym co dwa lata[36]. W tym samym roku firma ukończyła kosztujący 300 milionów funtów i trwający cztery lata remont swojego okrętu flagowego przy Oxford Street – największa inwestycja w dom towarowy w dziejach – i ogłosiła dwunasty rok rekordowych obrotów, przekraczających 1,75 miliarda funtów (2,27 miliarda dolarów), oraz zysk w wysokości 181 milionów funtów (234 milionów dolarów) – nowy najlepszy wynik[37]. W epoce wymierania domów towarowych potrafi doskonale zrozumieć potrzeby klientów.

– Kiedy rozglądam się, kto robi to właściwie, widzę Selfridgesa – mówi Robert Burke.

By rozpropagować ekologiczne przesłanie firmy, Vega i jej zespół planują podzielić się swoją technologią i praktykami z konkurencją oraz markami. Z ich punktu widzenia ekoetyka to nie chwyt marketingowy czy element, który dodaje się opcjonalnie do istniejącego systemu – jak podgrzewane szyby czy skórzaną tapicerkę przy kupowaniu nowego samochodu – lecz holistyczna przebudowa modelu sprzedaży detalicznej.

– Upchnięcie zrównoważonego rozwoju w jakimś kącie zamiast eksponowania go na każdym kroku – dla mnie to n i e jest zrównoważone – mówi. – Marzę o dniu, kiedy idąc przez sklep, zobaczę to przesłanie na wszystkich mijanych produktach.

A JEŚLI NIE STAĆ CIĘ, by wydawać pieniądze na ubrania? Jeśli masz kosztowne gusta – chcesz nosić rzeczy, które widzisz w Moda Operandi lub w Selfridges – ale twój budżet starcza tylko na H&M? Co wtedy?

Wróciłam myślami do tego, co odpowiedziała Stella McCartney, kiedy zadałam jej to pytanie:

– Jeśli nie możesz sobie na coś pozwolić za pierwszym razem, poczekaj na wyprzedaż. Albo na wyprzedaż wyprzedaży wyprzedaży. Albo nabądź to z drugiej ręki.

Przez długi czas w komisach odzieżowych królowały niemodne lub niegustowne ubrania, a sklepy dobroczynne były dla ludzi, którym powinęła się noga, dla ubogich studentów (w czasie studiów uwielbiałam wieszak ze spódnicami za dolara w sklepiku Armii Zbawienia) lub wyznawców kontrkultury. Lecz w pędzącym naprzód świecie około roku 2000 aktorki hollywoodzkie pozujące na czerwonym dywanie zwróciły się ku złotym latom wytwornej mody, chcąc się odróżnić od tłumów wystrojonych w luksusowe marki. Pamiętacie Renée Zellweger na rozdaniu Oscarów w 2001 roku, sunącą w zwiewnej, kanarkowożółtej szyfonowej sukni Jeana Dessès z 1959 roku, kupionej w sklepie *vintage* Lily et Cie w Beverly Hills? Stare ponownie stało się nowe. Piętno używanego zostało starte.

Zauważcie, że w Hollywood nikt nie wybierał kreacji retro ze względu na ekologię.

– Kupowali je, ponieważ były cool – pozwalały celebrytom wyrazić indywidualny styl, akurat kiedy zaczęły się przepychanki VIP-ów o lokowanie produktów – mówi Cameron Silver, założycielka i właścicielka butiku *vintage* z West Hollywood. – Potem Hollywood i modne towarzystwo uświadomili sobie, jakie to ekologiczne – że noszenie takich rzeczy nie jest obciachowe, lecz awangardowe – i stały się podwójnie cool.

Zarazem produkcja mody i cykl konsumpcyjny przyśpieszyły, czego efektem był nadmiar stylowych ubrań – wielu z nich nikt nigdy nie włożył – których należało się pozbyć.

Co począć z taką masą rzeczy?

Oddać do komisu. Internetowego.

Królową internetowego handlu *haute couture* z drugiej ręki jest Julie Wainwright z The RealReal, multikanałowej platformy z San Francisco. Stworzona w 2011 roku platforma to marzenie wielbiciela mody: szpilki Louboutina, torby Louisa Vuittona, sukienki Gucciego, kostiumy Chanel, piękna biżuteria – wszystko w przystępnych cenach. Kupować

można online lub w jednym z butików The RealReal; w 2018 roku istniały dwa: jeden o powierzchni 560 metrów kwadratowych przy Wooster Street na Dolnym Manhattanie oraz dwa razy większy lokal w West Hollywood. Komitent może zgarnąć nawet imponujące 85 procent ceny końcowej.

Przed założeniem The RealReal Wainwright nie miała doświadczeń z branżą modową; ma wykształcenie techniczne, a jej najśmielszą inicjatywą była firma Pets.com, zlikwidowana w 2000 roku. Mimo to umiała sprytnie wykorzystać entuzjazm milenialsów dla wysokiej mody i ekoetyki. Jako że komis jest z definicji cyrkularny, The RealReal punktuje pod oboma względami.

Współpracownicy Wainwright przyjmują ubrania – w 2018 roku dotyczyło to tylko Stanów Zjednoczonych – oceniają ich stan w skali od „dobry" do „idealny", po czym wystawiają je na sprzedaż na stronie internetowej i w butikach[38]. (Sprytne oprogramowanie synchronizuje ofertę online i w realu, tak aby nabywca internetowy nie mógł kupić rzeczy, którą ktoś właśnie przymierza w sklepie stacjonarnym).

– Siedemdziesiąt procent naszych komitentów nigdy nie oddało niczego w komis, a połowa nabywców nigdy w nim nie kupowała, póki nie przyszli do nas – mówi.

Magazyny The RealReal w każdej chwili wypełniają setki tysięcy sztuk odzieży, a 98 procent z nich znajduje nabywcę w ciągu 120 dni od wystawienia.

– Mamy klientów, którzy kupują u nas, odsprzedają w następnym sezonie, a potem kupują znowu – opowiadała podczas Kopenhaskiego Szczytu Mody w 2018 roku. – Zachęcamy ludzi do krążenia w obrębie naszej własnej gospodarki cyrkularnej.

W przedsięwzięcie zainwestowała 100 tysięcy dolarów; pod koniec 2018 roku zebrała fundusze w wysokości 288 milionów dolarów. Obrót w pierwszym roku wyniósł 10 milionów dolarów; w 2018 roku spodziewała się osiągnąć miliard. A prognozy sugerują dalszą tendencję zwyżkową. Według badania amerykańskiego rynku, sektor artykułów odsprzedawanych powinien odnotować znaczący wzrost – znacznie

szybszy niż sektor nowych towarów. Nic dziwnego, że Wainwright rozważa wejście na giełdę.

Proekologiczne grupy modowe LVMH i Kering aprobują działalność The RealReal, a Stella McCartney, jak można sobie wyobrazić, popiera go z całego serca.

– Szczerze wierzy, że skoro zainwestowała czas w projektowanie ubrań, to powinny one mieć drugie życie, powinny być odsprzedawane – tłumaczy Wainwright. By promować tę praktykę, McCartney zawarła w 2018 roku umowę, na mocy której osoba oddająca do komisu jej projekty otrzymuje studolarową zniżkę na zakupy w jej sklepie.

– Odsprzedaż to sposób na rozkręcenie biznesu bez potrzeby ciągłego tworzenia nowych materiałów i ograbiania naszej planety z zasobów – mówi.

Niektóre marki wciąż rozważają, jak najlepiej włączyć model odsprzedażowy do własnych praktyk biznesowych[39]. Jak przyznaje Robert Rizzolo, wiceprezes do spraw zbytu globalnego Michael Kors, odsprzedaż to kluczowa strategia zrównoważonego rozwoju, której nie należy lekceważyć.

– Kupując używaną torebkę Chanel, nie masz wrażenia, że ratujesz środowisko. Ale z czasem konsument – szczególnie młodszy konsument – dostrzeże związek. Zwiększy to siłę odsprzedaży… Przyszłość będzie do niej należeć. Musimy wykombinować, jak czerpać zyski z tej praktyki.

Prawdę mówiąc, wedle oczekiwań odzieżowy rynek wtórny do roku 2022 ma osiągnąć wartość 41 miliardów dolarów.

Niektóre firmy patrzą jednak na The RealReal podejrzliwie, ponieważ uosabia dwie największe fobie luksusowej mody: sprzedaż online (bo staroświeckie szefostwo marek luksusowych nadal uważa e-handel za mało pociągający) oraz obrót produktami z drugiej ręki (bo m o g ą być podrabiane). W listopadzie 2018 roku Chanel pozwała The RealReal, oskarżając ją o sprzedawanie podróbek jako oryginałów[40]. W pozwie – podobnie jak wobec innej platformy luksusowych towarów *vintage* What Goes Around Comes Around – stwierdzono, że komisant „poprzez swoją reklamę biznesową i praktyki marketingowe próbował zaszczepić

klientom fałszywe przekonanie, iż The RealReal otrzymała jakiegoś rodzaju zgodę, pozostaje w spółce lub jest w jakiś sposób stowarzyszona z firmą Chanel lub że wszystkie sprzedawane przez The RealReal towary oznaczone marką CHANEL są oryginalne".

The RealReal odrzuca oskarżenie.

– Pozew Chanel to jedynie słabo zamaskowana próba powstrzymania konsumentów przed sprzedawaniem oryginalnych, używanych artykułów, a klientów przed kupowaniem tych dóbr po obniżonej cenie – oświadczył rzecznik prasowy The Fashion Law, strony internetowej oferującej analizy prawne dla branży modowej. – Starają się zastopować gospodarkę cyrkularną.

To jednak się nie uda, mówi Wainwright, ponieważ jest to rzecz, w którą wierzą konsumenci, wizja wynikająca z podzielanych wartości.

– Wciąż otrzymuję mejle od matek, że uczą swoje dzieci kupowania na naszej stronie internetowej, ponieważ to jest lepsze dla Ziemi – mówi. – Niektórzy rodzice dają dzieciom karty podarunkowe, by pierwszego zakupu dokonały w The RealReal... By myślały inaczej[41].

A GDYBY TAK CAŁKOWICIE zrezygnować z pojęcia własności?

Kiedy ktoś oświadcza, że ma tylko to, co na grzbiecie, zwykle oznacza to, że nie posiada nic, zero, nul. A co by było, gdyby żyć w taki sposób celowo?

Gdyby zrezygnować z kupowania ubrań i tylko je pożyczać?

Wypożyczanie odzieży męskiej to nic nadzwyczajnego. Mój chłopak w liceum pożyczył smoking na bal maturalny. Mój mąż wypożyczył formalny frak na nasz ślub.

Ale kobiety? Z okazji innej niż bal kostiumowy? Nie do pomyślenia.

Dlaczego?

Ponieważ branży modowej zawsze zależało na tym, by kobiety k u p o w a ł y.

Jak inaczej mogła sprawić, by cykl się powtarzał i płynęły zyski?

Potem pojawiła się ekonomia współdzielenia: idea, że nie musimy czegoś posiadać na własność, by z tego korzystać. Dzielimy się

samochodami, muzyką, domami. Było tylko kwestią czasu, kiedy zaczniemy się dzielić ubraniami.

Jeśli Internet i media społecznościowe zapoczątkowały demokratyzację mody, to wypożyczanie tę tendencję umocniło. Otworzyło uboższym konsumentom (nawet jeśli krótkotrwały) dostęp do najmodniejszej, luksusowej i stylowej odzieży z tej samej półki, z jakiej zawsze korzystali bogaci – a w dodatku n a t y c h m i a s t i za ułamek (często zawyżonej) ceny. Jedyne artykuły, z których zakupu nigdy nie zdołamy zrezygnować, to bielizna, stroje nocne i kąpielowe oraz obuwie. Wypożyczanie bardziej niż inne modele biznesowe pozwala spełnić marzenie redaktor „Vogue'a" Anny Wintour, by dać jak największej liczbie ludzi szansę zakosztowania Mody przez duże „M". I to na co dzień.

Niekwestionowanym liderem współdzielenia odzieżą jest nowojorska firma Rent the Runway. Założona w 2009 roku przez Jennifer Hyman i Jennifer Fleiss, dwie studentki Harwardzkiej Szkoły Biznesu, przez niemal całą pierwszą dekadę działalności skupiała się na kreacjach na specjalne okazje: sukniach na bale maturalne i przyjęcia – odpowiednikach kreacji na czerwony dywan w świecie niecelebrytów.

Niełatwo było wciągnąć marki do współpracy[42]. Wielu obawiało się, że wypożyczanie obniży sprzedaż. Kiedy Rent the Runway zwróciła się do nowojorskiego projektanta Dereka Lama, dyrektor generalny Jan-Hendrik Schlottmann zastanawiał się, czy tak duże zwiększenie dostępności produktów nie zepsuje im reputacji. Wtedy jednak coś sobie uświadomił.

– Klientka Rent the Runway nie jest klientką, którą tracimy – mówi. – Ona nie wyda tysiąca pięciuset dolarów na sukienkę.

Nie; to ktoś, kto odwiedza sklepy z szybką modą i kupuje podróbki. Udostępnienie Run the Runway oryginałów w zbliżonej do nich cenie może być sposobem, by się odegrać.

Przypomnijcie sobie nieustanną walkę Mary Katrantzou z fałszerzami. Kiedy wpisałam w Google'a jej nazwisko i słowo „wypożycz", wśród wyników wyświetliła się girlmeetsdress.com, brytyjska wypożyczalnia internetowa, gdzie kilka jej drukowanych

cyfrowo sukni można mieć za 49 funtów (albo 62 dolary). Dobra robota, pomyślałam. Skoro kobiety mogą wypożyczyć projekt Katrantzou w cenie podróbki – a spodoba im się znacznie bardziej – być może rynek tych ostatnich zmarnieje i padnie.

W 2016 roku, gdy Rent the Runway doczekała się pierwszych zysków, wprowadziła też usługę subskrypcji na odzież codzienną – kostiumy, sukienki dzienne oraz stroje sportowe z obecnego i minionych sezonów – sztuczną biżuterię oraz akcesoria. Według Hyman 75 milionów pracujących zawodowo Amerykanek wydaje rocznie na ciuchy ponad trzy tysiące dolarów – i są to decyzje nieodwołalne; kobiety są skazane na to, co nabyły[43]. Co gorsza mimo zainwestowanego czasu i pieniędzy wciąż zdarza im się spojrzeć na swoją garderobę z uczuciem, że nie mają co na siebie włożyć.

Za 159 dolarów miesięcznie – lub 1908 dolarów rocznie – klientka otrzymuje na dłużej cztery stylizacje, a kiedy jest gotowa się z którąś rozstać, zwraca ją na rzecz czegoś nowego[44]. (Za 89 dolarów dostępna jest też subskrypcja ograniczona „RTR Update" dla posiadaczek chudszego portfela). Koszt wypożyczenia stanowi 10 do 20 procent ceny zakupu danego artykułu. Ambicją Rent the Runway, mówi Hyman, jest „wygryzienie z rynku Zary i H&M".

I istnieją na to spore szanse. Pożyczanie odzieży może całkowicie przeobrazić branżę. Wyobraźcie sobie, co by się stało, gdyby wspomniany budżet trzech tysięcy dolarów rocznie przeznaczyć na wypożyczanie zamiast na zakupy. Zmniejszyłaby się produkcja ubrań, a te trafiające na rynek krążyłyby dłużej i rzadziej trafiały do kosza. Model biznesowy, w którym projekty spływają ze szczytu ku nizinom, uosabiany przez „szafirowy sweterek", odszedłby w niepamięć; w s z y s c y moglibyśmy nosić eleganckie, seksowne oryginały zamiast tandetnych, masowych naśladownictw.

Baza klientów Rent the Runway jest szeroka, od matek panien młodych po dziennikarki czasopism ilustrowanych, które wbrew wrażeniu, jakie starają się stworzyć, nie są szczególnie dobrze sytuowane. Jedna z nich wypożyczyła stylówkę na pokaz mody Chanel w Hawanie w 2016 roku; wrzuciła to w koszty. Niektóre subskrybentki wpadają do salonu wystawowego, by na miejscu wystroić się do pracy

lub na randkę. W ramach opcji „nielimitowanej" mogą wybrać sukienkę i po zeskanowaniu metki skoczyć do przebieralni, przebrać się szybko i ruszać w dalszą drogę. W 2018 roku Rent the Runway zainstalowała paczkomaty w 15 oddziałach WeWork: wypożyczalnie ubrań w wypożyczanych na godziny biurach.

Na witrynie firmy można umieścić komentarz o artykule, by inni wiedzieli, czego się spodziewać – kolejna rewolucja w branży. Dla mody zawsze typowa była atmosfera skrytości: nie należało zdradzać, kto zaprojektował kreację, ile kosztowała, czy drapie, waży tonę, człowiek poci się w niej jak mysz, czy może nie sposób w niej usiąść. Kreacje miały sprawiać wrażenie swobodnie, bezboleśnie, wdzięcznie i d e a l n y c h. Recenzje wypożyczających ujawniają każdą skazę.

Naturalnie system ma też wady. Niekiedy nawet po wizycie w pralni chemicznej odzież zachowuje woń poprzedniego użytkownika – Rent the Runway stara się ją maskować kwiatowym dezodorantem.

– Z czasem zapach bardzo się poprawił – wyznała „New Yorkerowi" jedna z subskrybentek pakietu nielimitowanego. – Chociaż niekiedy przysyłane ubrania zdecydowanie czuć innymi ludźmi. Nie uświadamiasz sobie tego, póki nie ogrzeją się od twojego ciała[45].

By poprawić funkcjonowanie firmy, do nadzoru nad analityką zatrudniono głównego naukowca Oracle; każdy etap został opisany za pomocą algorytmu. Rent the Runway gromadzi też mnóstwo informacji o wypożyczeniach: nie tylko na podstawie ocen, lecz także statystyk, gdzie i ile razy klientka wystąpiła w danej stylizacji[46], [47]. Firma zachowuje te informacje na spersonalizowanej stronie abonentki, po czym znowu wkracza algorytm podsuwający nowe kreacje. Celem jest skrócenie czasu poświęcanego na przeglądanie strony i dokonywanie wyboru do dwóch minut. Raz-dwa. Również marki uwielbiają ten informacyjny kufer ze skarbami.

– To zdumiewająca ilość danych, których tradycyjni klienci zwykle nie ujawniają – mówi Schlottmann z Derek Lam. – Szczerze mówiąc, to fantastyczna analiza rynku[48].

CHCĄC OSOBIŚCIE PRZETESTOWAĆ model oparty na wypożyczaniu, wyszukałam Panoply z Paryża – firmę założoną przez dwie francuskie przedsiębiorczynie, Ingrid Brochard i Emmanuelle Brizay, a oferującą modę luksusową. O jej istnieniu dowiedziałam się od McCartney. Zespół projektantki ocenił kilkanaście platform tego typu i zdecydował się na współpracę z Panoply ze względu, jak zdradził mi rzecznik prasowy McCartney, na najbardziej zbliżone poglądy.

Oui, mesdames et messieurs, Panoply jest właśnie tak szykowna, jak wam się wydaje. Stylówki są *le top*. Pełne polotu. Mają owo *je ne sais quoi*. Audrey Hepburn włożyłaby każdą z nich.

Brochard i Brizay poznały się przez wspólnych znajomych – Brochard prowadziła MuMo, program dobroczynny zapoznający dzieci z francuskiej prowincji ze sztuką; Brizay pracowała jako dyrektor zarządzająca Kobiecego Forum na rzecz Gospodarki i Społeczeństwa – czyli „kobiecego Davos" – i kierowała kilkoma francuskimi markami odzieży dziecięcej[49].

Postanowiły wspólnie rozkręcić interes. Formułując swoją ofertę, stanęły przed serią dylematów:

– Jak sprawić, by kobiety mogły sobie pozwolić na luksus? – mówi Brizay. – Nie stać na to nawet pracującej i odnoszącej sukcesy czterdziestolatki. Jak pogodzić to, co c h c e s z nosić, z tym, co nosisz naprawdę?

Francuzki dawno opanowały sztukę eleganckiego ubierania się przy bardzo ograniczonej garderobie: posiadają coś w rodzaju uniformu złożonego z podstawowych elementów (w neutralnych barwach, dobrej jakości i świetnie skrojonych), którego wygląd potrafią odmienić za pomocą barwnej apaszki, oryginalnych butów lub efektownej biżuterii.

Brizay i Brochard zastanowiły się: Jak rozreklamować ten skromny model konsumpcji na skalę globalną?

Zainteresowały się gospodarką współdzielenia.

A konkretnie pytaniem, wspomina Brizay: „W jaki sposób wpłynie to na modę, jeśli przestaniemy dążyć do posiadania rzeczy na własność?".

Zaczęły w początkach 2016 roku od wersji pilotażowej dla znajomych – „czegoś na kształt klubu" – i sprawy ruszyły z kopyta. W listopadzie

oficjalnie weszły na rynek, otwierając salon wystawowy przy rue Royale, kilka kroków od Place de la Concorde. W kwietniu 2018 roku uruchomiły kącik w domu towarowym Galeries Lafayette. Oferują słynnych projektantów – znane nazwiska wabią klientki. Z początku szukały kontaktu z markami; teraz to marki zwracają się do nich. (Niedawno zgłosiła się Chanel). Kupują hurtowo, jak tradycyjni detaliści – lecz wybierają tylko garść stylizacji i każdą jedynie w dwóch lub trzech rozmiarach. Cena wypożyczenia obejmuje dostarczenie, odbiór i czyszczenie chemiczne – przeważnie w paryskiej pralni ekologicznej Le Comptoir des Blanchisseurs. Zamówienia dostarczają kurierzy na rowerach od poniedziałku do piątku; w innych wypadkach klientki mogą je odebrać w salonie wystawowym lub w Galeries Lafayette. Panoply wysyła też zamówienia na terenie Europy firmą DHL.

Poznałam Brizay na imprezie z okazji drugiej rocznicy oficjalnego wejścia Panoply na rynek, w salonie wystawowym przy rue Royale – dawnym apartamencie w wytwornym budynku z XVIII wieku. Typowa paryżanka: szczupła, o wydatnych rysach, bez śladu makijażu i świetnie ściętych, krótkich ciemnoblond włosach. Tamtego dnia miała na sobie czarne skórzane spodnie firmy Joseph, czarny kaszmirowy pulower Nicole Farhi i gobelinowe buty na płaskim obcasie Charlotte Olympii, a do tego wypożyczony z Panoply smokingowy płaszcz Christophera Kane'a. Dla Francuzów nawet swobodny piątek to środek do celu.

Usiadłyśmy na krzesłach w stylu lat 50., otoczone wieszakami pełnymi ubrań. Za sobą miałam kostiumy ze spodniami i smokingi paryskiego krawca Pallasa (ulubieńca francuskiej pierwszej damy Brigitte Macron). W rogu – kopertowe sukienki Diane von Furstenberg. Za plecami Brizay widziałam najnowsze nabytki: sukienki, kostiumy i płaszcze Stelli McCartney.

Grupa klientek jednorazowych obejmuje wszelkie kategorie, od nastolatek szukających sukienki na imprezę po osiemdziesięciolatki potrzebujące kreacji na ślub wnuczki. Wiek subskrybentek waha się od 35 do 55 lat – to kobiety na stanowiskach kierowniczych i reprezentujące wolne zawody. W roku 2018 Panoply miała około sześciu tysięcy klientek jednorazowych oraz 500 subskrybentek.

– Nadal wszystko odbywa się po cichu – zwierzyła się Sara Dalloul, dyrektor do spraw handlu i marketingu[50]. Ale bez przesady. W salonie wystawowym panuje nieustanny ruch – odwiedza go siedem do ośmiu klientek dziennie.

Tydzień później wybierałam się na konferencję w Centrum Mody Zrównoważonej w Londynie, pomyślałam więc, że byłoby adekwatnie wystąpić w wypożyczonej kreacji. Zajęła się mną stylistka Panoply Bettina Hetoubanabo, 30-letnia paryżanka o karmelowej cerze usianej piegami[51]. Zachwyciła mnie jej stylówka: biała koszulka na ramiączkach, czarne dżinsy, czarne *bottines* i dredy w odcieniu mokki, w połowie długości przechodzące w złoto i skręcone w luźny kok niczym lód włoski.

– Sprzedawanie jest takie staroświeckie – oświadczyła, podając mi granatowy wełniany kostium Stelli McCartney w dużą kratę w odcieniu fuksji. – Wypożyczanie to nowy sposób patrzenia na odzież.

Kostium w rzucający się w oczy wzór, złożony z pudełkowatej marynarki i przykrótkich spodni, nie był czymś, co wybrałabym z własnej woli. A cena 1720 euro znacznie wykraczała poza moje możliwości. Ale wypożyczenie za 255 euro? To dało się zrobić. Przymierzyłam go z jedwabną koszulką na ramiączkach Phillipa Lima (cena detaliczna 400 euro / wypożyczenie 48 euro), którą podsunęła mi Hetoubanabo. N i e n o s z ę koszulek na ramiączkach. Lecz ku mojemu zaskoczeniu całość wyglądała świetnie. Zrozumiałam, o co chodziło Brizay, kiedy wspomniała, że wypożyczanie ośmiela kobiety – zachęca je do r y z y k a. Wystarczyła jedna próba, by mój osobisty styl stał się zdecydowanie bardziej Modny.

– Nasi styliści zajmują się klientkami od A do Z – oznajmiła Dalloul. – Jeśli któraś zjawia się i oświadcza: „Za dwa tygodnie mam bar micwę i szukam czegoś, co zasłania ramiona, bo nie chcę ich pokazywać", przygotują i wyślą jej tablicę inspiracji.

By móc wypożyczać stroje, subskrybentka nabywa pakiet kredytów – jeden za 69 euro, trzy za 159 euro lub pięć za 229 euro – po czym płaci nimi w miarę potrzeby, niczym biletami w wesołym miasteczku. (Cena wypożyczenia spada przy zakupie większego pakietu kredytów). Za

koszulkę na ramiączkach zapłaciłabym jeden kredyt; za kostium – trzy kredyty. Niestety, koszulkę zarezerwował już ktoś inny, za to kostium był mój na osiem dni. Przywieziono mi go rowerem następnego dnia i wyruszył ze mną do Londynu.

Na konferencji pławiłam się w komplementach. Kiedy wspomniałam, że strój jest wypożyczony, mój prestiż jeszcze wzrósł. Jakie to zrównoważone! Jakie cyrkularne!

W 2016 roku Panoply zgromadziła 1,7 miliona euro (1,9 miliona dolarów), między innymi od funduszu inwestycyjnego Experienced Capital[52]. W okresie mojej wizyty właśnie miała się rozpocząć druga runda zbiórki, by podwoić tę wartość. (Aby pokazać to we właściwej perspektywie: Rent the Runway do roku 2018 zebrała 210 milionów dolarów, w tym 20 milionów od spółki kapitałowej Blue Pool, inwestującej bogactwa Jacka Ma i Joe'ego Tsaia, założycieli holdingu Alibaba[53]. W roku 2017 Panoply wykupiła brytyjską wypożyczalnię odzieżową Chic by Choice. Zyskała w pakiecie Clean Cleaners, zrównoważoną pralnię chemiczną, oraz bazę danych liczącą 350 tysięcy rekordów. Dzięki nabytkowi stała się największą wypożyczalnią mody w Europie).

Brizay i Brochard snują plany dalszego rozwoju. Tymczasowe punkty wypożyczeń w Londynie. Współpraca z Air France, aby oferować usługę najlepszym klientom latającym na trasie z Japonii do Paryża. („Żeby mogli podróżować bez bagażu", wyjaśnia Brizay). „Biała metka", dzięki której marki będą bezpośrednio oferować konsumentom wypożyczanie strojów, z Panoply jako pośrednikiem incognito. (Także Rent the Runway rozważała ten pomysł). Może nawet partnerstwo z Run the Runway, by zapewnić płynną obsługę klientów po obu stronach oceanu. Coś w rodzaju globalnej sieci wypożyczeniowej.

Wiosną 2018 roku premier Édouard Philippe przedstawił Wytyczne Gospodarki Cyrkularnej dla Francji[54]. Wśród inicjatyw znalazły się przepisy zakazujące markom modowym i detalistom wyrzucania lub palenia niesprzedanej odzieży. Zamiast tego ma być przekazywana organizacjom dobroczynnym lub firmom recyklingowym (dobra wieść

dla Worn Again i Evrnu). Panoply widzi w tym okazję dla siebie. Może również zacznie przejmować niesprzedane ciuchy i je wypożyczać.

GRACZE Z MODOPOLIS bynajmniej nie działają w idealnej harmonii. Fani *rightshoringu* mają inne cele i skalę działania niż wyznawcy *slow fashion*; *haute couture* zawsze będzie sezonowa i – co przyznaje nawet Stella McCartney – oparta na tworzeniu nowych kreacji. Zupełnie inny punkt widzenia reprezentują firmy skupione na odzyskiwaniu i przetwarzaniu istniejących materiałów. Alabama Chanin i sewboty nie mówią wspólnym językiem, lecz mogą pomóc w wyeliminowaniu okropności uosabianych przez bangladeskie szwalnie. Sposób działania Moda Operandi różni się całkowicie od podejścia Run the Runway.

Dzisiejsze Modopolis to chaos o spektakularnych rozmiarach, więc w jego okiełznaniu i budowie lepszego, sprawiedliwszego ekosystemu pomoże każda z wymienionych powyżej strategii – oraz wiele innych. Każda z opisanych osób na własny sposób zmaga się z systemem, który w oczywisty sposób nie jest zrównoważony. Który stawia na piedestale nieograniczoną konsumpcję, coraz niższe ceny (nawet kosztem kradzieży cudzej własności lub łamania praw człowieka) i coraz wyższe zyski. Który świadomie wytwarza odpady. Który nie poświęca uwagi temu, jakie piętno odciska na środowisku naturalnym.

Rewolucji nie przeprowadzą samotni twórcy. Musimy zaangażować się wszyscy. Kupować mniej. Inaczej prać ubrania. Częściej je naprawiać i przerabiać. Brać pod uwagę to, jaki wpływ na środowisko mają materiały, z których je wykonano. Poznawać łańcuchy dostaw, dzięki którym powstały. Sprawdzać, jakimi zasadami kierują się firmy, które je szyją i dystrybuują. Musimy stworzyć nasz własny, indywidualny styl, który przyniesie światu więcej dobra niż zła.

W obecnej chwili najbardziej ekologicznym posunięciem, jakie można sobie wymarzyć, jest chyba wypożyczanie odzieży. Dzięki niemu nasze stylówki pozostaną supermodne, lecz ich elementy składowe zyskają dłuższe życie. A modowy klimat stanie się n i e c o bardziej zrównoważony.

Naturalnie wypożyczanie, jak i wszystkie wspomniane technologie oraz ruchy, można wypaczyć – jak zdarzało się, odkąd Arkwright zainstalował pierwszą maszynę tkacką. Szybsza konsumpcja może przyśpieszyć wszystko: tworzenie, produkcję, spadki sprzedaży detalicznej.

Czy nie zaczniemy traktować ubrań z jeszcze mniejszym szacunkiem, gdy stracimy do nich emocjonalny stosunek? Gdy będą przemykać przez nasze życie niczym partnerzy na szybkiej randce?

Czy wypożyczanie nie przerodzi się w ekstremalną formę postawy: „Tak naprawdę mnie to nie obchodzi, a ciebie?".

Mam nadzieję, że nie.

Mam nadzieję, że zaczniemy widzieć w naszych ubraniach nie coś, co po prostu na siebie narzucamy, lecz to, czym są w istocie: cały ekosystem.

Wiem, że ubierając się rano, już nigdy nie będę tego traktować z lekceważeniem.

Może włożę miękki, solidny T-shirt Alabama Chanin z ręcznie zbieranej, organicznej bawełny, lewisy ufarbowane indygiem Stony Creek i ściągnięte paskiem ze skóry Modern Meadow oraz świetnie skrojony blezer Stelli McCartney z wełny od szczęśliwych nowozelandzkich owiec.

Albo może wypożyczę jakiś wystrzałowy ciuch na wieczorne wyjście do miasta, by zwrócić go po powrocie.

A kiedy moje rzeczy przestaną się nadawać do noszenia, Stacy Flynn i Cyndi Rhoades przerobią je w dziewiczą przędzę świetnej jakości, którą będzie można ponownie utkać, zafarbować, wykroić, zszyć i założyć.

Dzień po konferencji o zrównoważonym rozwoju wróciłam do Paryża.

A kolejnego dnia około południa w moim mieszkaniu zjawił się kurier Panoply po odbiór torby z ubraniem.

Kostium zniknął.

Zrobiło mi się smutno.

Spodobał mi się. Bardzo.

Wyobraziłam sobie, że go kupuję, włączam do mojej garderoby, do mojego życia.

Potem zdecydowałam:

Nie, lepiej, że go oddałam.

Z d o ł a m żyć bez niego.

Ostatecznie zawsze mogę pożyczyć następny.

Wybrana bibliografia

Anguelov Nikolay, *The Dirty Side of the Garment Industry: Fast Fashion and Its Negative Impact on Environment and Society*, CRC Press, Boca Raton, FL 2016.

Balfour-Paul Jenny, *Indigo: Egyptian Mummies to Blue Jeans*, Firefly Books, Buffalo, NY 1998.

Blass Bill, Cathy Horyn (ed.), *Bare Blass*, Harper-Collins, New York 2002.

Bolton Andrew, *Manus x Machina: Fashion in an Age of Technology*, The Metropolitan Museum of Art, New York 2016.

Brown John, *A Memoir of Robert Blincoe*, Caliban Books, Sussex, UK 1977.

Chazen Jerome, *My Life at Liz Claiborne: How We Broke the Rules and Built the Largest Fashion Company in the World*, AuthorHouse, Bloomington, IN 2011.

Dorgan Byron L., *Take This Job and Ship It: How Corporate Greed and Brain-Dead Politics Are Selling Out America*, Thomas Dunne Books, New York 2006.

Downey Lynn, *Levi Strauss: The Man Who Gave Blue Jeans to the World*, University of Massachusetts Press, Amherst 2016.

Engels Fryderyk, *Położenie klasy robotniczej w Anglii*, przeł. Aleksander Długosz, w: Karol Marks, Fryderyk Engels, *Dzieła*, t. 2, Książka i Wiedza, Warszawa 1961.

Harney Alexandra, *Chińska cena. Prawdziwy koszt chińskiej przewagi konkurencyjnej*, przeł. Jacek Mikołajczyk, Sonia Draga, Katowice, 2009.

Honore Carl, *Pochwała powolności. Jak zwolnić tempo i cieszyć się życiem*, przeł. Krzysztof Umiński, Drzewo Babel, Warszawa 2012.

Iris van Herpen, *Transforming Fashion*, High Museum of Art, Atlanta 2015.

Koike Kazuko, *Where Did Issey Come From?*, Mizue Nakamura, Tokyo 2017.

Lavergne Michael, *Fixing Fashion: Rethinking the Way We Make, Market and Buy Our Clothes*, New Society, Gabriola Island, BC 2015.

Lee Suzanne, *Fashioning the Future: Tomorrow's Wardrobe*, Thames & Hudson, London 2005.

Liveris Andrew, *Make It in America: The Case for Re-Inventing the Economy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ 2012.

McClendon Emma, *Denim: Fashion's Frontier*, Fashion Institute of Technology, New York 2016.

McDonough William, Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, Vintage, London 2009.

Rivoli Pietra, *Śladami T-shirta. O tym, jak pewna ekonomistka badała rolę rynku, władzy i polityki w handlu światowym*, przeł. Hanna Simbierowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Robinson Harriet H., *Loom and Spindle: Or, Life Among the Early Mill Girls*, Press Pacifica, Kailua, HI 1976.

Schoenberger Karl, *Levi's Children: Coming to Terms with Human Rights in the Global Marketplace*, Atlantic Monthly Press, New York 2000.

Shell Ellen Ruppel, *Cheap: The High Cost of Discount Culture*, Penguin Press, New York 2009.

Soyer Daniel (ed.), *A Coat of Many Colors: Immigration, Globalization, and Reform in New York City's Garment Industry*, Fordham University Press, New York 2005.

Stein Leon (ed.), *Out of the Sweatshop: The Struggle for Industrial Democracy*, Quadrangle/New Times Book Company, New York 1977.

The History of Cotton, The Donning Company Publishers, Virginia Beach 2005.

Von Drehle David, *Triangle: The Fire That Changed America*, Grove Press, New York 2003.

Waldinger Roger D., *Through the Eye of the Needle: Immigrants and Enterprise in New York's Garment Trades*, New York University Press, New York 1986.

Yafa Stephen, *Cotton: The Biography of a Revolutionary Fiber*, Penguin, New York 2005.

Yves Saint Laurent, The Metropolitan Museum of Art, New York 1983.

Podziękowania

Ta książka nie powstałaby bez pomocy gromady silnych, mądrych kobiet:

Mojej redaktor Virginii Smith Younce z Penguin Press i agentki Tiny Bennett z William Morris Endeavor, która uwierzyła w projekt oraz we mnie i zadbała, by książka udała się śpiewająco.

Mojej asystentki Chantel Tattoli, która zawsze pomagała mi znaleźć właściwe słowo oraz pilnowała, żebym trzymała się tematu i miała pod dostatkiem węglowodanów.

Drugiej asystentki Emily Wall, która tropiła mało znane fakty i przysyłała podnoszące na duchu liściki dokładnie wtedy, kiedy ich potrzebowałam.

Weryfikatorek Barbary Kean, Gillian Aldrich, Leslie Wiggins i Reginy Bresler, które nieustraszenie wkroczyły do akcji w połowie meczu, by wyłapać moje niecelne piłki.

Fotoedytorki Ginny Power, która z anielskim spokojem ściągała dla mnie zdjęcia z wszelkich możliwych miejsc.

Asystentki z Penguin Press Caroline Sydney, której bystre oko i młodzieńczy punkt widzenia sprawiły, że manuskrypt nabrał potrzebnego blasku.

To książka o kobietach stworzona przez kobiety.

Chcę podziękować wielu, wielu odważnym dziewczynom, które zaprosiły mnie do swojego świata oraz opowiedziały wszystko i jeszcze więcej – w szczególności Stelli McCartney, Mary Katrantzou, Iris van Herpen, Sally Fox, Natalie Chanin, Dilys Williams, Judy Gearhart, Mar Martinez, Kalponie Akter, Sarah Bellos, Tracey Panek, Raffaelli Mandriocie, Tracy Hawkins, Suzanne Lee, Jamie Bainbridge, Stacy Flynn, Cyndi Rhoades, Elizabeth Pape, Emmanuelle Brizay i przede

wszystkim Claire Bergkamp, która odpowiadała na całe mnóstwo pytań. Są niezwykle inspirujące.

Vanessie Friedman i Choire Sichy z „New York Timesa", które dały mi zielone światło i zredagowały pierwszą wersję reportażu z Bangladeszu.

Stellene Vollandes z „Town & Country", która pierwsza skierowała mnie do Lauren Santo Domingo i Mews.

Współwielbicielowi Coltrane'a Akramowi Hosenowi, który podczas mojego pobytu w Dhace przewoził mnie z punktu A do punktu B, służył za tłumacza i chronił przed kłopotami, oraz Clarze Vannucci, autorce niesamowitych zdjęć ilustrujących nasze przygody. Bez nich nigdy nie zdołałabym odbyć tej podróży.

Jun Kanai i Nancy Knox Talcott za zorganizowanie trasy po Japonii i rozpieszczanie mnie na każdym kroku. Zachowam w pamięci ich wieloletnią przyjaźń.

Michelle Finamore i jej kolegom z Muzeum Sztuk Pięknych w Bostonie, którzy pokazali mi przyszłość.

Libby Callaway oraz Karli Otto i jej zespołowi za zorganizowanie kilku kluczowych wywiadów.

Joshowi Friedmanowi, Tomowi Jenningsowi, Jonathanowi Loganowi i wszystkim z Carey Institute of Global Good w Rensselaerville w stanie Nowy Jork za włączenie mnie do programu Logan Nonfiction Fellowship i zaproszenie do pięknej, spokojnej przystani, gdzie mogłam pisać przez trzy miesiące. Oraz Molly O'Neill, przyjaciółce od pierwszego wejrzenia, która pożyczyła mi samochód, żebym mogła dotrzeć do Y.

Hotelowi Hazlitt w Londynie i Bibliotece Amerykańskiej w Paryżu, gdzie powstała znaczna część tej książki.

Przyjaciołom, którzy czytali wczesne wersje tekstu (lub ich słuchali), pomagali mi się odblokować i zachęcali, kiedy traciłam zapał – między innymi Cindy Wall, Rose Apodace, Tinie Isaac, Oberonowi Sinclairowi, Teri Agins, Delores Downs, Jennifer Sullivan, moim kolegom z Logan Fellows – Mitchellowi Owensowi, Lauren Collins, Robertowi Forrestowi, Michaelowi Robertsowi, Lauren Adrianie i Nickowi Briggsowi, Anthony'emu Lane'owi i Luce Guadagnino.

Questlove za jego niesamowitą playlistę *The Michelle Obama's Musiaqualogy*, która niosła mnie podczas pisania ostatnich trzech rozdziałów.

I przede wszystkim Hervému oraz Lucie d'Halluin, którzy kolejny raz wytrzymali to szaleństwo.

Są najdzielniejsi na świecie.

Źródła fotografii

Wstęp: Melania Trump © 2018 by Chip Somodevilla / Getty Images.

Rozdział pierwszy: Cate Blanchett na 71. Festiwalu Filmowym w Cannes © 2018 by George Pimentel / Getty Images.

Rozdział drugi: Shila Begum przy Rana Plaza © 2018 by Clara Vannucci.

Rozdział trzeci: Sally Fox © 2012 by Paige Green.

Rozdział czwarty: Natalie Chanin zbiera bawełnę na farmie Lentzów w Trinity, Alabama © 2012 by Rinne Allen.

Rozdział piąty: Tower Mill © 2015 by Chris Bull / Alamy Stock Photo.

Rozdział szósty: Sarah Bellos na swoich polach indygowych © 2016 by Larry McCormack / The Tennessean.

Rozdział siódmy: Stella McCartney w Bolt Threads © 2016 by Stephane Jaspar.

Rozdział ósmy: Worn Wear Wagon Patagonii © 2014 by Erin Feinblatt.

Rozdział dziewiąty: Kostium Anthozoa Iris van Herpen, pokaz *haute couture* wiosna–lato 2013 w Paryżu © 2013 by Don Ashby / FirstVIEW.

Rozdział dziesiąty: Gra w minigolfa w ogrodzie na dachu Selfridges © 1930 by General Photographic Agency / Getty Images.

Przypisy

Wstęp

[1] *Inditex's Net Sales Rise 9 Percent to €25.34 Billion in Fiscal 2017, Inditex, March 14, 2018,* https://www.inditex.com/article?articleId=552792.

[2] *Inditex Annual Report,* 2017, s. 16, https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/memoria_en.pdf.

[3] Gabriella Pailla, *Is Melania's Infamous Zara Jacket a Ripoff of Another Designer?*, „The Cut", June 22, 2018, https://www.thecut.com/2018/06/melanias-zara-jacket-r13-ripoff.html.

[4] Chase Peterson-Withorn, *The Full List of Every American Billionaire 2016,* „Forbes", March 1, 2016, https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2016/03/01/the-full-list-of-every-american-billionaire-2016/.

[5] *The Deadly Chemicals in Cotton,* Environmental Justice Foundation, 2007, http://www.cottoncampaign.org/uploads/3/9/4/7/39474145/2007_ejf_deadlychemicalsincotton.pdf.

[6] Virginia Woolf, *Orlando,* przeł. Tomasz Bieroń, Kraków: Wydawnictwo Znak, 2006, s. 136.

[7] *Brick by Brick: The State of the Shopping Center,* Nielsen, May 17, 2013, https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2013/brick-by-brick-the-state-of-the-shopping-center.html.

[8] Alexandra Schwartz, *Rent the Runway Wants to Lend You Your Look,* „New Yorker", October 22, 2018, https://www.newyorker.com/magazine/2018/10/22/rent-the-runway-wants-to-lend-you-your-look.

[9] Andrew Morgan, *The True Cost,* film dokumentalny (Life Is My Movie Entertainment, 2015).

[10] John Kerr, John Landry, *The Pulse of the Fashion Industry,* Boston Consulting Group and Global Fashion Agenda, May 2017, s. 8.

[11] Clare Press, *Why the Fashion Industry Is Out of Control,* „Australian Financial Review", April 23, 2016, https://www.afr.com/lifestyle/fashion/why-the-fashion-industry-is-out-of-control-20160419-goa5ic.

[12] Dilys Williams, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 16 grudnia 2016.

[13] Stephanie Vatz, *Why America Stopped Making Its Own Clothes,* KQED News, May 24, 2013, https://www.kqed.org/lowdown/7939/madeinamerica.

[14] A. Schwartz, *Rent the Runway*...

[15] Stephanie Cliford, *U.S. Textile Plants Return, With Floors Largely Empty of People,* „New York Times", September 12, 2013, https://www.nytimes.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html.

[16] Kate Abnett, *Does Reshoring Fashion Manufacturing Make Sense?,* Business of Fashion, March 9, 2016, https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/can-fashion-manufacturing-come-home.

[17] *Global Fashion Statistics – International Apparel,* Fashion United, 2018.

[18] *Value of the U.S. Apparel Trade Worldwide from 2007 to 2017,* Statista, brak daty, https://www.statista.com/statistics/242290/value-of-the-us-apparel-trade-worldwide/.

[19] UK Fashion and Textiles Association, korespondencja mejlowa, 4 marca 2019.

[20] Steve Denning, *Why Are the US Olympic Uniforms Being Made in China?*, „Forbes", July 23, 2012, https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/07/23/why-are-the-us-olympic-uniforms-being-made-in-china.

[21] Diana Verde Nieto, *What Does 'Made in America' Luxury Really Look Like?*, „Luxury Society", March 20, 2017, https://www.luxurysociety.com/en/articles/2017/03/what-does-made-america-luxury-really-look/.

[22] Luisa Kroll, Kerry Dolan, *Meet the Members of the Three-Comma Club*, „Forbes", March 6, 2018, https://www.forbes.com/billionaires/#720a681d251c.

[23] A. Morgan, *The True Cost*...

[24] Maxine Bédat, Michael Shank, *There Is a Major Climate Issue Hiding in Your Closet: Fast Fashion*, „Fast Company", November 11, 2016, https://www.fastcompany.com/3065532/there-is-a-major-climate-issue-hiding-in-your-closet-fast-fashion.

[25] Julia Jacobo, *How Sustainable Brands Are Turning Their Backs on Fast Fashion Trend*, ABC News, September 13, 2016, https://abcnews.go.com/US/_sustainable-brands-turning-backs-fast-fashion-trend/story?id=39590457.

[26] Nathalie Remy, Eveline Speelman, Steven Swartz, *Style That's Sustainable: A New Fast-Fashion Formula*, McKinsey & Company, October 2016.

[27] Kate Abnett, *Three Years After Rana Plaza, Has Anything Changed?*, Business of Fashion, April 19, 2016, https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/can-fashion-industry-become-sustainable/three-years-on-from-rana-plaza-has-anything-changed-sustainability-safety-worker-welfare.

[28] Marianna Kerppola et al., *H&M's Global Supply Chain Management Sustainability: Factories and Fast Fashion*, University of Michigan, February 8, 2014.

[29] *The Impact of a Cotton T-Shirt*, World Wildlife Fund, January 16, 2013, https://www.worldwildlife.org/stories/the-impact-of-a-cotton-t-shirt.

[30] Echo Huang, *The Once Pristine Waters of Antarctica Now Contain Plastic Fibers*, Quartz, June 7, 2018, https://qz.com/1299485/antarcticas-waters-now-contain-plastic-fibers/.

[31] A. Schwartz, *Rent the Runway*...

[32] Alden Wicker, *Fast Fashion Is Creating an Environmental Crisis*, „Newsweek", September 1, 2016, https://www.newsweek.com/2016/09/09/old-clothes-fashion-waste-crisis-494824.html.

[33] J. Kerr, J. Landry, *Pulse of the Fashion Industry*..., s. 12.

[34] *Overview of the Used Clothing Market in East Africa*, United States Agency for International Development, July 2017.

[35] *Global Business of Secondhand Clothes Thrive in Africa*, Africa News, April 26, 2018, https://www.africanews.com/2018/04/26/global-business-of-secondhand-clothes-thrive-in-africa-business-africa/.

[36] Abdi Latif Dahir, Yomi Kazeem, *Trump's 'Trade War' Includes Punishing Africans for Refusing Second-hand American Clothes*, Quartz Africa, April 5, 2018, https://qz.com/africa/1245015/trump-trade-war-us-suspends-rwanda-agoa-eligibility-over-secondhand-clothes-ban/.

[37] *Textiles: Material-Specific Data*, epa.gov/facts-and-figures-about-materials-waste-and-recycling/textiles-material-specific-data, brak daty.

[38] C. Press, *Why the Fashion Industry Is Out of Control*...

[39] Anat Keinan, Sandrine Crener, *Stella McCartney*, Harvard Business School, November 22, 2016.

[40] Jessica Dickler, *Black Friday Weekend: Record $52.4 Billion Spent*, CNN Money, November 27, 2011, https://money.cnn.com/2011/11/27/pf/black_friday/index.htm.

1. Prosto z wieszaka

[1] Raffaella Mandriota, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Villepinte, 13 lutego, 2018. Wszystkie wypowiedzi Mandrioty pochodzą z tej rozmowy.

[2] Mary Katrantzou, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 7 lutego 2018. Wszystkie wypowiedzi Katrantzou pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[3] Hanna Rose Iverson, *Started From the Bottom: Mary Katrantzou to Hannah Griffiths*, Brighton Fashion Week, http://www.brightonfashionweek.com/blog/started-mary-k.

[4] Samantha Conti, *Wendy Yu Invests in Mary Katrantzou, Eyes Growth in China*, „Women's Wear Daily", January 22, 2018.

[5] Nancy Chilton, *Wendy Yu Endows Lead Curatorial Position at the Costume Institute*, „The Metropolitan Museum of Art", March 7, 2018.

[6] S. Conti, *Wendy Yu Invests*...

[7] Sarah Mower, *Mary Katrantzou*, vogue.com, September 15, 2018, https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2019-ready-to-wear/mary-katrantzou.

[8] Vanessa Friedman, *The Meghan Markle Non-Effect*, „New York Times", September 18, 2018, https://www.nytimes.com/2018/09/18/fashion/london-fashion-week-spring-2019-erdem-christopher-kane.html.

[9] Samantha Conti, *The Collections: Mary Katrantzou*, „Women's Wear Daily", September 17, 2018.

[10] Stephen Yafa, *Cotton: The Biography of a Revolutionary Fiber*, New York: Penguin, 2005, s. 45.

[11] Thomas Carlyle, *The Works of Thomas Carlyle*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010, s. 182.

[12] *Working Conditions for Children*, Cromfordmills.org.uk, brak daty, https://www.cromfordmills.org.uk/sites/default/files/attachments/Source_2_-_Child_Workers.pdf.

[13] S. Yafa, *Cotton...*, s. 55.

[14] Tamże, s. 63.

[15] Tamże, s. 67.

[16] Pietra Rivoli, *Śladami T-shirta: o tym, jak pewna ekonomistka badała rolę rynku, władzy i polityki w handlu światowym*, przeł. Hanna Simbierowicz, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 88.

[17] S. Yafa, *Cotton...*, s. 107.

[18] Daniel Soyer, *Introduction: The Rise and Fall of the Garment Industry in New York City*, w: *A Coat of Many Colors: Immigration, Globalization, and Reform in New York City's Garment Industry*, Daniel Soyer, ed., New York: Fordham University Press, 2005, ss. 6–7.

[19] Hadassa Kosak, *Tailors and Troublemakers: Jewish Militancy in the New York Garment Industry, 1889–1910*, w: *A Coat of Many Colors...*, s. 118.

[20] Nancy L. Green, *From Downtown Tenements to Midtown Lofts*, w: *A Coat of Many Colors...*, s. 34.

[21] *The Economic Impact of the Fashion Industry*, Joint Economic Committee, United States Congress, February 6, 2015.

[22] Bill Blass, *American Gals*, „New Yorker", April 14, 1997, s. 74.

[23] *On and Of the Avenue: Feminine Fashions*, „New Yorker", September 20, 1941.

[24] Nancy Hardin, Lois Long, *Luxury, Inc.*, „New Yorker", March 31, 1934.

[25] B. Blass, *American Gals*...

[26] D. Soyer, *Introduction...*, ss. 14–15.

[27] Bill Blass, Cathy Horyn, *Bare Blass*, New York: Harper-Collins, 2002, ss. 19–21.

[28] N.L. Green, *From Downtown Tenements to Midtown Lofts…*, s. 29.

[29] D. Soyer, *Introduction…*, s. 16.

[30] Tamże, s. 18.

[31] Marc Karimzadeh, *Ralph Lauren Boosts N.Y. Manufacturing Initiative*, „Women's Wear Daily", October 23, 2013.

[32] D. Soyer, *Introduction…*, s. 20.

[33] Stephanie Vatz, *Why America Stopped Making Its Own Clothes*, KQED News, May 24, 2013.

[34] Ronald Reagan's Announcement for Presidential Candidacy, November 13, 1979, reaganlibrary.gov, https://www.reaganlibrary.gov/archives/speech/ronald-reagans-announcement-presidential-candidacy-1979.

[35] Alexandra Harney, *Chińska cena. Prawdziwy koszt chińskiej przewagi konkurencyjnej*, przeł. Jacek Mikołajczyk, Katowice: Sonia Draga, 2009, s. 27.

[36] P. Rivoli, *Śladami T-shirta…*

[37] A. Harney, *Chińska cena…*, s. 28.

[38] D. Soyer, *Introduction…*, s. 16.

[39] Jerome Chazen, *My Life at Liz Claiborne: How We Broke the Rules and Built the Largest Fashion Company in the World*, Bloomington, IN: AuthorHouse, 2011, ss. 52–57.

[40] Tamże, s. 67.

[41] A. Harney, *Chińska cena…*, s. 27.

[42] *'Made in America' Month Bill Goes to White House*, „Daily News Record", October 15, 1986.

[43] Janice H. Hammond, Maura G. Kelly, *Quick Response in the Apparel Industry*, Harvard Business School, 1990.

[44] Pankaj Ghemawat, José Luis Nueno, *Zara: Fast Fashion*, Harvard Business School, December 21, 2006, s. 7.

[45] *20 Things You Need to Know About NAFTA*, „Baltimore Sun", November 14, 1993.

[46] William F. Jasper, *From NAFTA to the NAU: NAFTA and the Security and Prosperity Partnership Are Gradual Steps toward Merging the United States, Mexico, and Canada into a North American Union*, „New American", April 16, 2007.

[47] *The 'Great Debate' Over NAFTA*, „New York Times", November 9, 1993.

[48] W.F. Jasper, *From NAFTA to the NAU*...

[49] Byron L. Dorgan, *Take This Job and Ship It: How Corporate Greed and Brain-Dead Politics Are Selling Out America*, New York: Thomas Dunne Books, 2006, s. 52.

[50] P. Rivoli, *Śladami T-shirta*...

[51] P. Ghemawat, J.L. Nueno, *Zara: Fast Fashion*..., s. 4.

[52] Tamże, s. 8.

[53] *Zara's Stunning Share Debut*, BBC News, May 23, 2001, http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1346919.stm.

[54] „#46 Zara", Forbes.com, May 2016, https://www.forbes.com/companies/zara/.

[55] Imran Amed, Kate Abnett, *Inditex: Agile Fashion Force*, Business of Fashion, March 30, 2015, https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/can-fashion-industry-become-sustainable/inditex-agile-fashion-force.

[56] Imran Amed, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Paryż, 4 marca 2019.

[57] I. Amed, K. Abnett, *Inditex: Agile Fashion Force…*

[58] Deborah Weinswig, *Retailers Should Think Like Zara: What We Learned at the August Magic Trade Show*, „Forbes", August 28, 2017, https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2017/08/28/retailers-should-think-like-zara-what-we-learned-at-the-august-magic-trade-show/?sh=1918da1a3e52.

[59] I. Amed, K. Abnett, *Inditex: Agile Fashion Force…*

[60] Angela Gonzaler-Rodriguez, *Amancio Ortega Retires: The Founder of Inditex Drops over 50 Executive Positions*, Fashion United, December 18, 2017, https://fashionunited.com/executive/management/amancio-ortega-retires-the-founder-of-inditex-drops-over-50-executive-positions/2017121818805.

[61] „Forbes Ortega Page," brak daty, https://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/.

[62] *Inditex Annual Report, 2017…*, s. 16.

[63] Nathalie Remy, Eveline Speelman, Steven Swartz, *Style That's Sustainable: A New Fast-Fashion Formula*, McKinsey & Company, October 2016.

[64] N. Remy, E. Speelman, S. Swartz, *Style That's Sustainable…*

[65] Chico Harlan, *The Hidden Cost of Made-in-America Retail Bargains*, „Washington Post", December 30, 2016, https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/12/30/the-hidden-cost-of-made-in-america-retail-bargains/?utm_term=.2134d0e18fb2.

[66] N. Remy, E. Speelman, S. Swartz, *Style That's Sustainable…*

[67] Marc Bain, *Fast Fashion Has Made Some of the Richest Men on Earth*, Quartz, August 2, 2016, https://qz.com/747242/fast-fashion-has-made-some-of-the-richest-men-on-earth/.

[68] *Speed Is This Season's Hottest Fashion Trend,* Accenture, April 5, 2017, https://newsroom.accenture.com/news/speed-is-thisseasons-hottest-fashion-trend-according-to-research-from-kurt-salmon-part-of-accenture-strategy.htm.

[69] *Jean Paul Gaultier Ending RTW to Focus on Couture, Beauty*, „Women's Wear Daily", September 25, 2014.

[70] *AP Interview: Gaultier on Madonna and Saying 'Au Revoir'*, Associated Press, April 2, 2015, https://www.apnews.com/4ae31d2efdee43da920cc0538032268c.

[71] *Has the Fast Fashion Cycle Created an Ex-Post Licensing System?*, Fashion Law, August 13, 2015.

[72] Harry Wallop, *Primark Proits Fall on High Cotton Prices*, „Telegraph", November 8, 2011, https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8876145/Primark-profits-fall-on-high-cotton-prices.html.

2. Cena wściekłej mody

[1] Mar Martinez, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Los Angeles, 10 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Martinez pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[2] Ilse Metchek, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Los Angeles, 6 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Metchek pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[3] Martinez, wywiad przeprowadzony przez autorkę.

[4] George White, *Workers Held in Near-Slavery, Officials Say*, „Los Angeles Times", August 3, 1995.

[5] Janna Shadduck-Hernández, Marissa Nuncio, Zacil Pech, Mar Martinez, *Dirty Threads, Dangerous Factories: Health and Safety in Los Angeles' Fashion Industry*, UCLA Labor Center, 2016,

https://www.labor.ucla.edu/publication/dirty-threads-dangerous-factories-health-and-safety-in-los-angeles-fashion-industry/.

[6] Natalie Kitroef, Victoria Kim, *Behind a $13 Shirt, a $6-an-Hour Worker*, „Los Angeles Times", August 31, 2017, https://www.latimes.com/projects/la-fi-forever-21-factory-workers/.

[7] Ben Bergman, *Labor Department Investigation Finds 85 Percent of LA Garment Factories Break Wage Rules*, 89.3 KPCC, November 17, 2016, https://www.scpr.org/news/2016/11/17/66200/labor-department-investigation-finds-85-percent-of/.

[8] Jason McGahan, *L.A. Fashion District a Fire Trap for Garment Workers, Study Finds*, „L.A. Weekly", December 12, 2016.

[9] Karol Marks, List do Pawła Annienkowa, Bruksela, 28 grudnia 1846, przeł. Antoni Bal, w: Karol Marks, Fryderyk Engels, *Dzieła* t. 27: *Listy, luty 1842–grudzień 1851*, Warszawa: Książka i Wiedza, 1986, s. 533.

[10] Fryderyk Engels, *Położenie klasy robotniczej w Anglii*, przeł. Aleksander Długosz, w: Karol Marks, Fryderyk Engels, *Dzieła*, t. 2, Warszawa: Książka i Wiedza, 1961.

[11] S. Yafa, *Cotton...*, s. 103.

[12] F. Engels, *Położenie klasy robotniczej w Anglii...*, s. 393.

[13] Tamże, ss. 414–415.

[14] Tamże, s. 430.

[15] Tamże, ss. 442–444.

[16] Tamże, s. 454–455.

[17] Tamże.

[18] Tamże, s. 453.

[19] Tamże, 464.

[20] Tamże, s. 575.

[21] Nancy C. Carnevale, *Culture of Work: Italian Immigrant Women Homeworkers in the New York City Garment Industry, 1890–1914*, w: *A Coat of Many Colors...*, s. 164.

[22] US House of Representatives, 52nd Congress, 2nd Session, *Report of the Committee of Manufactures on the Sweating System*, Washington, DC: Government Printing Oice, January 20, 1893.

[23] Eileen Boris, *Social Responsibility on a Global Level: The National Consumers League, Fair Labor, and Worker Rights at Century's End*, w: *A Coat of Many Colors...*, s. 214–216.

[24] Marlis Schweitzer, *When Broadway Was the Runway: Theater, Fashion, and American Culture*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2009, s. 75.

[25] E. Boris, *Social Responsibility...*, s. 215.

[26] Tamże.

[27] David Von Drehle, *Triangle: The Fire That Changed America*, New York: Grove Press, 2004, s. 167.

[28] B. Blass, C. Horyn, *Bare Blass...*, ss. 19–22.

[29] Tamże, s. 11.

[30] *Fred Pomerantz, Founder of a Women's Wear Daily*, „New York Times", February 21, 1986, https://www.nytimes.com/1986/02/21/obituaries/fred-p-pomrantz-founder-of-a-women-swear-daily.html.

[31] Bernice Kanner, *Scandal on Seventh Avenue*, „New York", June 23, 1993.

[32] Teri Agins, *Loose Threads: Dressmaker Leslie Fay Is an Old-Style Firm That's in a Modern Fix*, „Wall Street Journal", February 23, 1993.

[33] B. Kanner, *Scandal on Seventh Avenue...*, s. 40.

[34] Tamże, s. 42.

[35] Tamże, s. 47.

[36] David Silverman, *What Leslie Fay's Former CEO Learned From His Company's Bankruptcy*, „Harvard Business Review", April 20, 2010, https://hbr.org/2010/04/what-john-pomerantz-former-ceo.

[37] Bob Herbert, *In America; Leslie Fay's Logic*, „New York Times", June 19, 1994, https://www.nytimes.com/1994/06/19/opinion/in-america-leslie-fay-s-logic.html.

[38] Lance Compa, Tashia Hinchlife-Darricarrère, *Enforcing International Labor Rights Through Corporate Codes of Conduct*, „Columbia Journal of Transnational Law", 1995, s. 676, https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75536/Compa19_enforcing_international_labor_rights.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

[39] Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Walmart Is Devouring America*, New York: Times Books, 1998, s. 245.

[40] Frank Swoboda, *Sears Agrees to Police Its Suppliers*, „Washington Post", March 31, 1992, https://www.washingtonpost.com/archive/business/1992/03/31/sears-agrees-to-police-its-suppliers/636ef744-6794-4780-a984-2f9c293da6c7/.

[41] Karl Schoenberger, *Levi's Children: Coming to Terms with Human Rights in the Global Marketplace*, New York: Atlantic Monthly Press, 2000, s. 57.

[42] F. Swoboda, *Sears Agrees*...

[43] K. Schoenberger, *Levi's Children*..., s. 65.

[44] A. Harney, *Chińska cena*...

[45] *Southeast Textiles, S.A. (SETISA) Choloma, Cortes, Honduras*, New York: National Labor Committee, October 2003.

[46] Tamże.

[47] *Are We Exporting American Jobs?*, Senate Democratic Policy Committee Hearing, U.S. Senate, November 14, 2003,

https://www.dpc.senate.gov/hearings/hearing7/gonzales.pdf.

[48] *Major Turn-Around at Sean P. Diddy Combs' Factory SETISA in Honduras*, National Labor Committee, December 17, 2003.

[49] *Are We Exporting American Jobs?...*

[50] Ibrahim Hossain Ovi, *RMG Exports Saw 8.76 Percent Growth Last Fiscal Year*, „Dhaka Tribune", July 5, 2018, https://www.dhakatribune.com/business/2018/07/05/rmg-exports-saw-8-76-growth-last-fiscal-year.

[51] Refayet Ullah Mirdha, *Bangladesh Remains the Second Biggest Apparel Exporter*, „Daily Star", August 2, 2018, https://www.thedailystar.net/business/export/bangladesh-remains-the-second-biggest-apparel-exporter-1614856.

[52] Siddiqur Rahman, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Dhaka, Bangladesz, 21 kwietnia 2018.

[53] Judy Gearhart, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Waszyngton, DC, 25 stycznia 2017. Wszystkie wypowiedzi Gearhart pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[54] *Spectrum Collapse: Eight Years on and Still Little Action on Safety*, cleanclothes.org, April 10, 2013, https://cleanclothes.org/news/2013/04/11/spectrum-collapse-eight-years-on-and-still-little-action-on-safety.

[55] Liana Foxvog, wywiad przeprowadzony przez autorkę za pośrednictwem Skype'a, 13 kwietnia 2018. Wszystkie wypowiedzi Foxvog pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[56] Björn Claeson, *Deadly Secrets*, International Labor Rights Forum, December 2012, 22.

[57] Saad Hammadi, Matthew Taylor, *Workers Jump to Their Deaths as Fire Engulfs Factory Making Clothes for Gap*, „Guardian", December 14, 2010,

https://www.theguardian.com/world/2010/dec/14/bangladesh-clothes-factory-workers-jump-to-death.

[58] Scott Nova, wywiad przeprowadzony przez autorkę za pośrednictwem Skype'a, 16 kwietnia 2018.

[59] Tyler McCall, *Fashioning Workers' Rights for Women*, Fashionista, May 10, 2013, https://fashionista.com/2013/05/from-the-runways-of-new-york-to-the-factories-of-dhaka-fashioning-workers-rights-for-women.

[60] *Survivor of Bangladesh's Tazreen Factory Fire Urges U.S. Retailers to Stop Blocking Worker Safety*, Democracy Now, April 25, 2013, https://www.democracynow.org/2013/4/25/survivor_of_bangladeshs_tazreen_factory_fire.

[61] Tamże.

[62] Liana Foxvog et al., *Still Waiting*, Clean Clothes Campaign International Labor Rights Forum, 2013.

[63] Jim Yardley, *The Most Hated Bangladeshi, Toppled from a Shady Empire*, „New York Times", April 30, 2013, https://www.nytimes.com/2013/05/01/world/asia/bangladesh-garment-industry-reliant-on-flimsy-oversight.html.

[64] Shila Begum, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Savar, Bangladesz, 23 kwietnia 2018. Wszystkie wypowiedzi Begum pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[65] J. Yardley, *The Most Hated Bangladeshi*...

[66] Mahmudul Hassan Hridoy, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Savar, Bangladesz, 23 kwietnia 2018. Wszystkie wypowiedzi Hridoya pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[67] Marianna Kerppola et al., *H& M's Global Supply Chain Management Sustainability: Factories and Fast Fashion*, University of Michigan, February 8, 2014.

[68] *H&M: Comment on Fire and Building Safety in Bangladesh*, H&M, May 7, 2013.

[69] L. Foxvog et al., *Still Waiting…*

[70] Lauren McCauley, *Critics Blast US Retailers' Corporate-Dominated Factory Safety 'Sham'*, Common Dreams, July 11, 2013.

[71] Stephanie Cliford, *That 'Made in the U.S.A.' Premium*, „Women's Wear Daily", November 30, 2013.

[72] Paul M. Barrett, Dorothée Baumann-Pauly, April Gu, *Five Years After Rana Plaza: The Way Forward*, NYC Stern Center for Business and Human Rights, April 2018, ps. 2, https://issuu.com/nyusterncenterforbusinessandhumanri/docs/nyu_bangladesh_ranaplaza_final_rele?e=31640827/64580941.

[73] Liczne próby skontaktowania się z każdą z marek, by uzyskać komentarz, pozostały bez odpowiedzi.

[74] Próby skontaktowania się z Camaïeu i Roadrunner w celu potwierdzenia pozostały bez odpowiedzi; przedstawiciele CJ Apparel oświadczyli, że nie zlecają pracy w Bangladeszu.

[75] *Four Years Since the Tazreen Factory Fire: Justice Only Half Done*, Clean Clothes Campaign, November 24, 2016, https://cleanclothes.org/news/2016/11/24/four-years-since-the-tazreen-factory-fire-justice-only-half-done.

[76] Md Sanaul Islam Tipu, *No Significant Progress in Trial Six Years After Tazreen Fashions Fire*, „Dhaka Tribune", November 23, 2018, https://www.dhakatribune.com/bangladesh/2018/11/23/no-significant-progress-trial-six-years-after-tazreen-fashions-fire.

[77] *Rana Plaza Owner, 17 Others Indicted*, „Daily Star", June 15, 2016, https://www.thedailystar.net/frontpage/rana-plaza-owner-17-others-indicted-1239742.

[78] *Rana Plaza Owner Jailed for Three Years Over Corruption*, Aljazeera.com, August 29, 2017,

https://www.aljazeera.com/news/2017/08/rana-plaza-owner-jailed-years-corruption-170829161742916.html.

[79] Andrew Marszal, Chris Graham, *Twenty Hostages Killed in 'Isil' Attack on Dhaka Restaurant Popular with Foreigners*, „Telegraph", July 2, 2016, https://www.telegraph.co.uk/news/2016/07/01/gunmen-attack-restaurant-in-diplomatic-quarter-of-bangladeshi-ca/.

[80] Anbarasan Ethirajan, *Islamist Attack Has Bangladesh Clothing Industry on Edge*, BBC News, August 17, 2016, https://www.bbc.com/news/business-36904696.

[81] Maria Zimmermann, *Bangladesh: Sewing Fulltime for 61 Euros a Month*, dw.com, April 23, 2017, https://www.dw.com/en/bangladesh-sewing-full-time-for-61-euros-a-month/a-38553216.

[82] Mark Anner, wywiad przeprowadzony przez autorkę za pośrednictwem Skype'a, 18 kwietnia 2018.

3. Brudne ciuchy

[1] Catherine Salino, *In With the Old, In With the New*, Cotton Lifestyle Monitor, January 16, 2012, https://lifestylemonitor.cottoninc.com/in-with-the-old-in-with-the-new/.

[2] Kathleen Webber, *How Fast Fashion Is Killing Rivers World-wide*, EcoWatch, March 22, 2017, https://www.ecowatch.com/fast-fashion-riverblue-2318389169.html.

[3] Emma McClendon, *Denim: Fashion's Frontier*, New York: Fashion Institute of Technology, 2016, s. 11.

[4] Herodot, *Dzieje*, przeł. Seweryn Hammer, Warszawa: Czytelnik, 2002, s. 209 (ks. III, rozdział 106).

[5] James Augustin Brown Scherer, *Cotton as a World Power: A Study in the Economic Interpretation of History*, New York: Frederick A. Stokes, 1916, s. 6.

[6] Clinton G. Gilroy, *The History of Silk, Cotton, Linen, Wool, and Other Fibrous Substances*, New York: Harper and Brothers, 1845, s. 322.

[7] *The History of Cotton*, Virginia Beach: Donning Company, 2015, s. 11.

[8] *World Cotton Market*, Cotton Australia, brak daty, https://cottonaustralia.com.au/cotton-library/fact-sheets/cotton-fact-file-the-world-cotton-market.

[9] James Johnson, Stephen MacDonald, Leslie Meyer, Lyman Stone, *The World and United States Cotton Outlook*, U.S. Department of Agriculture, February 23, 2018, https://www.usda.gov/oce/forum/2018/commodities/Cotton.pdf.

[10] *U.S. Currency: How Money Is Made – Paper and Ink*, Bureau of Engraving and Printing, U.S. Department of the Treasure, brak daty, https://www.moneyfactory.gov/hmimpaperandink.html.

[11] Stacy Howell, *How Much of the World's Clothing Is Made from Cotton?*, Livestrong, July 21, 2015.

[12] *The Deadly Chemicals in Cotton*, Environmental Justice Foundation, December 31, 2007.

[13] Katy Willis, *Cotton's Dirty Secret: Are You Wearing This Toxic Crop?*, Timetocleanse.com, March 4, 2015, https://www.timetocleanse.com/cottons-dirty-secret/.

[14] Melody Meyer, *Dig Deeper, Chemical Cotton*, Rodale Institute, February 4, 2014, https://www.organicconsumers.org/news/chemical-cotton.

[15] Stephen Leahy, *World Water Day: The Cost of Cotton in Water-Challenged India*, „Guardian", March 20, 2015, https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/mar/20/cost-cotton-water-challenged-india-world-water-day.

[16] Rhonda P. Hill, *1,000 Gallons of Water*, Edge, August 27, 2016, https://edgexpo.com/2016/08/27/1000-gallons-of-water/.

[17] J. Kerr, J. Landry, *The Pulse of the Fashion Industry*..., s. 11.

[18] Jenny Balfour-Paul, *Indigo: Egyptian Mummies to Blue Jeans*, Bufalo, NY: Firely, 2012, s. 69.

[19] Tamże, s. 60.

[20] Lynn Downey, *Levi Strauss: The Man Who Gave Blue Jeans to the World*, Amherst: University of Massachusetts Press, 2016, s. 116.

[21] Tamże, s. 137.

[22] Tracey Panek, wywiad przeprowadzony przez autorkę, San Francisco, 13 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Panek pochodzą z tej rozmowy.

[23] L. Downey, *Levi Strauss*..., s. 141, 192.

[24] Tamże, s. 239.

[25] Stephen Yafa, *Cotton: The Biography of a Revolutionary Fiber*, New York: Penguin, 2014, s. 110.

[26] Isabel Wilkinson, *The Story Behind Brooke Shields's Famous Calvin Klein Jeans*, „T: The New York Times Style Magazine", December 2, 2015, https://www.nytimes.com/2015/12/02/t-magazine/fashion/brooke-shields-calvin-klein-jeans-ad-eighties.html.

[27] Tamże.

[28] Matt W. Cody, *Calvin Klein*, New York: Chelsea House, 2013, https://books.google.fr/books?id=xPZbAgAAQBAJ&pg=PT57&lpg=PT57&dq=calvin+klein+sales+1980&source=bl&ots=0z9gFbW98H&sig=DotejBr4jDUeIuceoohR_iMlj8E&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=calvin_klein_sales_1980&f=false.

[29] S. Yafa, *Cotton*..., s. 230.

[30] Tamże, s. 216.

[31] E. McClendon, *Denim*..., s. 146.

[32] Akhi Akter, *Vietnamese Textile and Apparel Industry Moving Towards US$50 Billion by 2020*, „Textile Today", February 3, 2018, https://www.textiletoday.com.bd/vietnamese-textile-apparel-industry-moving-towards-us50-billion-2020/.

[33] *Production Value of Denim Jeans in Vietnam from 2012 to 2021*, Statista.com, brak daty, https://www.statista.com/statistics/743835/denim-jeans-production-value-vietnam/.

[34] George Ayompe, *The 'True Denim Capital of the World,' Is a Disgrace to the Industry*, Aetuba.com, February 12, 2017, https://www.linkedin.com/pulse/true-denim-capital-world-disgrace-industry-we-should-act-ayompe/.

[35] Sally Fox, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Brooks, Kalifornia, 14 października, 2017. Wszystkie wypowiedzi Fox pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[36] Caroline Fairchild, *Does Levi Strauss Still Fit America?*, „Fortune", October 6, 2014, http://fortune.com/2014/09/18/levi-strauss-chip-bergh/.

[37] Karl Schoenberger, *Levi's Children: Coming to Terms with Human Rights in the Marketplace*, New York: Atlantic Monthly Press, 2000, ss. 25–31.

[38] Robert Howard, *Values Make the Company: An Interview with Robert Haas*, „Harvard Business Review", October 1990, https://hbr.org/1990/09/values-make-the-company-an-interview-with-robert-haas.

[39] Teri Agins, Joann S. Lublin, *Levi Strauss Sees Philip Marineau As a Right Fit to Be Brand Builder*, „Wall Street Journal", September 8, 1999, https://www.wsj.com/articles/SB936749807450781 28.

[40] Nina Munk, *How Levi's Trashed a Great American Brand*, „Fortune", April 12, 1999,

http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258131/index.htm.

[41] *Spotlight: Belgian Strike Protests Levi Strauss Plant Closings*, „Los Angeles Times", October 2, 1998.

[42] Annabelle Nichols, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Nashville, 23 sierpnia 2016. Wszystkie wypowiedzi Nichols pochodzą z tej rozmowy.

[43] Suzanne Coile, *Levi's Strauss Plant*, „Our Life at Work", December 6, 2012.

[44] *Back in the Day: Halting Those Denim Blues*, „Knoxville News Sentinel", October 5, 2014, http://archive.knoxnews.com/business/back-in-the-day-halting-those-denim-blues-ep-648080710-354171531.html.

[45] S. Coile, *Levi's Strauss Plant*...

[46] *Levi to Close 11 Plants, Cut a Third of Jobs*, Associated Press, November 4, 1997.

[47] Tamże.

[48] S. Coile, *Levi's Strauss Plant*...

[49] K. Schoenberger, *Levi's Children*..., s. 162.

[50] Amy Doan, *Levi Strauss' Frayed Fortunes*, „Forbes", September 29, 2000.

[51] K. Schoenberger, *Levi's Children*..., s. 54.

[52] T. Agins, J.S. Lublin, *Levi Strauss Sees Philip Marineau*...

[53] Fred Dickey, *Levi Strauss and the Price We Pay*, „Los Angeles Times Magazine", December 1, 2002.

[54] J. Strasburg, *Appalachian Travails*...

[55] Tamże.

[56] *Levi Strauss & Co/ On the Record: Phil Marineau*, „San Francisco Chronicle", March 5, 2006, https://www.sfgate.com/business/ontherecord/article/LEVI-STRAUSS-CO-On-the-Record-Phil-Marineau-2521804.php.

[57] *Levi's Phil Marineau Could Net $4 Million*, „Women's Wear Daily", July 15, 2005.

[58] Michael Liedtke, *Levi's CEO to Step Down by End of Year*, „Orange County Register", July 6, 2006, https://www.ocregister.com/2006/07/06/levi-strauss-ceo-to-step-down-after-seven-rocky-years/.

[59] S. Yafa, *Cotton...*, s. 278.

[60] *Adoption of Genetically Engineered Crops in the U.S.*, United States Department of Agriculture, July 16, 2018, https://www.ers.usda.gov/data-products/adoption-of-genetically-engineered-crops-in-the-us.aspx.

[61] Charles M. Benbrook, *Trends in the Glyphosate Herbicide Use in the United States and Globally*, U.S. National Library of Medicine: National Institutes of Health, February, 2, 2016, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5044953/.

[62] S. Yafa, *Cotton...*, s. 291.

[63] Michael Specter, *Roundup and Risk Assessment*, „New Yorker", April 10, 2015, https://www.newyorker.com/news/daily-comment/roundup-and-risk-assessment.

[64] *Dog Poisoning with the Intention to Break into Houses*, South Africa Today, July 10, 2014, https://southafricatoday.net/south-africa-news/dog-poisoning-with-the-intention-to-break-into-houses/.

[65] David Weil, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Boston, 28 września 2017. Wszystkie wypowiedzi Weila pochodzą z tej rozmowy.

4. Z pola na wieszak

[1] Natalie Chanin, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Florence, Alabama, 25 sierpnia 2016. Wszystkie wypowiedzi Chanin pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[2] Terry Wylie, wiadomość mejlowa, 24 sierpnia 2018.

[3] Mike Albo, *Dressed to Impress, with a Southern Drawl*, „New York Times", February 18, 2009, https://www.nytimes.com/2009/02/19/fashion/19CRITIC.html.

[4] Kristi York Wooten, *You Can Make It There*, Bitter Southerner, brak daty, https://bittersoutherner.com/alabama-chanin.

[5] Debbie Elliott, *Reviving a Southern Industry, From Cotton Field to Clothing Rack*, „NPR Morning Edition", October 10, 2014, https://www.npr.org/2014/10/10/354934991/reviving-a-southern-industry-from-cotton-field-to-clothing-rack?t=1613384228093.

[6] Julie Gilhart, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 29 lipca 2018.

[7] K.Y. Wooten, *You Can Make It There*...

[8] Billy Reid, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Florence, Alabama, 27 sierpnia 2016.

[9] Rachel Dodes, *Designer Fashions a Comeback Without the Usual Pattern*, „Wall Street Journal", February 9, 2006.

[10] K.P. McNeill, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Florence, Alabama, 28 sierpnia 2016. Wszystkie wypowiedzi McNeilla pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[11] R. Dodes, *Designer Fashions a Comeback*...

[12] Jean E. Palmieri, *Billy Reid Relects on 20 Years in Fashion*, „Women's Wear Daily", December 28, 2017.

[13] D. Elliott, *Reviving a Southern Industry*...

[14] Tamże.

[15] Rinne Allen, *Billy Reid and Alabama Chanin's Homegrown Cotton*, „T: The New York Times Style Magazine", May 9, 2014, https://tmagazine.blogs.nytimes.com/2014/09/05/billy-reid-and-alabama-chanin-sustainable-cotton-project/.

[16] D. Elliott, *Reviving a Southern Industry*...

[17] R. Allen, *Billy Reid and Alabama Chanin's*...

[18] Steven Kurutz, *The Sock Queen of Alabama*, „New York Times", March 29, 2016, https://www.nytimes.com/2016/03/31/fashion/sock-business-alabama.html.

[19] Gina Locklear, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 20 września 2018. Wszystkie wypowiedzi Locklear pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[20] D. Elliott, *Reviving a Southern Industry*...

[21] Lizzy Alfs, *Report: Nashville Fashion Industry Contributes Billions to Economy*, „Tennessean", January 25, 2017, https://eu.tennessean.com/story/money/2017/01/25/report-nashville-fashion-industry-contributes-billions-economy/97011064/.

[22] Lauren Sherman, *Nashville: America's Next Fashion Capital?*, Business of Fashion, April 4, 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/market-gps/nashville-americas-next-fashion-capital; L. Alfs, *Report: Nashville Fashion Industry*...

[23] Elizabeth Pape, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Nashville, 25 sierpnia 2016. Wszystkie wypowiedzi Pape pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[24] A. Nichols, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Nashville.

[25] David Perry, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 27 września 2018.

5. Rightshoring

[1] F. Engels, *Położenie klasy robotniczej w Anglii…*, s. 322.

[2] Tracy Hawkins, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Dukinfield, UK, 23 listopada 2016. Wszystkie wypowiedzi Hawkins pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[3] Paul Byrne, *Cotton to Be Spun in UK Mill for the First Time in 30 Years*, „Mirror", December 2, 2015, https://www.mirror.co.uk/news/uk-news/cotton-spun-uk-mill-first-6944260.

[4] Ashley Armstrong, *Riding High*, „Sunday Telegraph", December 10, 2017.

[5] *King Cotton Comes Home*, Innovation Textiles, December 3, 2015, https://www.innovationintextiles.com/king-cotton-comes-home-manchester-company-invests-58m-to-bring-cotton-spinning-back-to-britain/.

[6] Shelina Begum, *Cotton Spinning Returns to Greater Manchester Thanks to £5.8m Investment*, „Manchester Evening News", December 5, 2015, https://www.manchestereveningnews.co.uk/business/business-news/cotton-spinning-returns-greater-manchester-10532083.

[7] Patrick Van den Bossche et al., *The Truth About Reshoring*, A.T. Kearney, 2014.

[8] Kate Abnett, *Does Reshoring Fashion Manufacturing Make Sense?*, Business of Fashion, March 9, 2016, https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/can-fashion-manufacturing-come-home.

[9] Rebecca Mead, *The Garmento King*, „New Yorker", September 23, 2013, https://www.newyorker.com/magazine/2013/09/23/the-garmento-king.

[10] K. Abnett, *Does Reshoring Fashion Manufacturing…*

[11] Karen Kay, *Luxury Brands Feel Demand for Return of UK's Cotton and Knitwear Mills*, „Guardian", October 30, 2016, https://www.theguardian.com/fashion/2016/oct/30/fashion-luxury-brands-return-of-uk-cotton-mills.

[12] Natasha Turak, *We May Have Hit 'Peak Trade' Even Without Trump's Tarifs, Economist Says*, CNBC, March 7, 2018, https://www.cnbc.com/2018/03/07/we-may-have-hit-peak-trade-even-without-trumps-tariffs-ubs.html.

[13] Katie Weisman, *Made in the USA: Dead or Alive?*, Business of Fashion, November 13, 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/made-in-the-usa-dead-or-alive.

[14] Stephanie Cliford, *U.S. Textile Plants Return, With Floors Largely Empty of People*, „New York Times", September 12, 2013.

[15] *Keer Group to Invest $218 Million to Create 501 Jobs in Lancaster Country*, South Carolina Department of Commerce, December 16, 2013, https://www.sccommerce.com/news/keer-group-invest-218-million-create-501-jobs-lancaster-county.

[16] Jenni Avins, *Chinese Textile Manufacturers Found a Cheap New Place for Outsourcing: The US*, Quartz, August 4, 2015, https://qz.com/470358/chinese-textile-manufacturers-found-a-cheap-new-place-for-outsourcing-the-us/.

[17] Hiroko Tabuchi, *Chinese Textile Mills Are Now Hiring in Places Where Cotton Was King*, „New York Times", August 2, 2015, https://www.nytimes.com/2015/08/03/business/chinese-textile-mills-are-now-hiring-in-places-where-cotton-was-king.html.

[18] Stephanie Cliford, *That 'Made in the U.S.A.' Premium*, „Women's Wear Daily", November 30, 2013.

[19] Maria Cornejo, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Nowy Jork, 28 czerwca 2017. Wszystkie wypowiedzi Cornejo pochodzą z tej

rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[20] Maura Egan, *Maria Cornejo, the Independent*, „New York Times", February 8, 2014, https://www.nytimes.com/2014/02/08/t-magazine/maria-cornejo-style.html.

[21] Vanessa Friedman, *Brooklyn's Wearable Revolution*, „New York Times", April 30, 2016.

[22] Arthur Friedman, *An Apparel Campus Grow in Brooklyn*, „Women's Wear Daily", February 14, 2017.

[23] Winnie Hu, *New York Tries to Revive Garment Indus-try, Outside the Garment District*, „New York Times", February 7, 2017, https://www.nytimes.com/2017/02/07/nyregion/new-york-garment-industry-brooklyn.html.

[24] Jean E. Palmieri, *Fashion Insiders Spar Over N.Y.'s Garment District Location*, „Women's Wear Daily", April 24, 2017.

[25] Valeriya Safronova, *A Debate Over the Home of New York's Fashion Industry*, „New York Times", April 25, 2017, https://www.nytimes.com/2017/04/25/fashion/de-blasio-garment-district-sunset-park.html.

[26] Tamże.

[27] Andrew Rosen, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Nowy Jork, 22 czerwca 2017. Wszystkie wypowiedzi Rosena pochodzą z tej rozmowy lub kontaktów telefonicznych, chyba że zaznaczono inaczej.

[28] Dhani Mau, *A Look Inside Reformation's Bright, Shiny, Sustainable Los Angeles Factory*, Fashionista, April 25, 2017, https://fashionista.com/2017/04/reformation-factory.

[29] John Koblin, *Reformation, an Eco Label the Cool Girls Pick*, „New York Times", December 17, 2014.

[30] *Meghan Markle Just Wore a Dress with a Thigh-High Slit and Looked Incredible*, Cosmopolitan.com, October 22, 2018, https://www.cosmopolitan.com/entertainment/a24056950/meghan-markle-thigh-high-slit-dress/.

[31] Kristen Bateman, *How Reformation Because the Ultimate Cool Girl Brand for Sustainable Clothes*, „Allure", February 15, 2017, https://www.allure.com/story/reformation-yael-aflalo-sustainable-fashion-brand.

[32] Jenny Strasburg, *Made in the U.S.A.*, „San Francisco Chronicle", July 4, 2004, https://www.sfgate.com/business/article/MADE-IN-THE-U-S-2709678.php.

[33] J. Koblin, *Reformation, an Eco Label*...

[34] Tamże.

[35] Danielle Directo-Meston, *Inside Reformation's Sustainable Sewing Factory and HQ in Boyle Heights*, Racked, March 19, 2015, https://la.racked.com/2015/3/19/8227687/reformation-downtown-los-angeles-studio#0.

[36] Kathleen Chaykowski, *This Model Turned CEO Is Betting 'Bricks and Clicks' Can Create a Green Fast-Fashion Empire*, „Forbes", October 24, 2017.

[37] Yael Aflalo, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 12 października 2018. Wszystkie wypowiedzi Aflalo pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[38] Emily Holt, *Meet the Woman Behind Cool Ethical Label Reformation*, „Vogue", November 4, 2015, https://www.vogue.com/article/reformation-eco-fashion-ethical-label.

[39] J. Koblin, *Reformation, an Eco Label*...

[40] K. Chaykowski, *This Model Turned CEO*...

[41] E. Holt, *Meet the Woman*...

[42] K. Chaykowski, *This Model Turned CEO*...

[43] Kathleen Talbot, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Los Angeles, 13 października 2017.

[44] K. Chaykowski, *This Model Turned CEO*...

6. Oprócz błękitnego nieba...

[1] Sarah Bellos, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Goodlettsville, Tennessee, 23 sierpnia 2016. Wszystkie wypowiedzi Bellos pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[2] Amy Feldman, *Stony Creek Colors Is Convincing Tobacco Farmers to Grow Indigo, Building a Business on Natural Dyes*, „Forbes", August 27, 2017, https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2017/08/27/stony-creek-colors-is-convincing-tobacco-farmers-to-grow-indigo-building-a-business-on-natural-dyes/?sh=59ca75a31cd9.

[3] Jasmin Malik Chua, *Axing Aniline in Denim Dyes? Not So Fast*, „Sourcing Journal", December 3, 2018, https://sourcingjournal.com/denim/denim-mills/axing-aniline-129031/.

[4] Melody M. Bomgardner, *These New Textile Dyeing Methods Could Make Fashion More Sustainable*, „Chemical & Engineering News", July 15, 2018, https://cen.acs.org/business/consumer-products/new-textile-dyeing-methods-make/96/i29.

[5] Emily Siner, *Why Tobacco Farmers in Robertson County Are Switching to Indigo*, Nashville Public Radio, August 22, 2016, https://www.nashvillepublicradio.org/post/why-tobacco-farmers-robertson-county-are-switching-indigo#stream/0.

[6] A. Feldman, *Stony Creek Colors*...

[7] Tamże.

[8] Young Lee, *David Hieatt, Founder of Hiut Denim*, Heddels, November 9, 2013, https://www.heddels.com/2013/11/david-hieatt-founder-hiut-denim-exclusive-interview/.

[9] Paul Travi, *Big John – The History of the First Japanese Made Jeans*, Heddels, March 26, 2013, https://www.heddels.com/2013/03/big-john-the-history-of-the-first-japanese-made-jeans/.

[10] Emma McClendon, *Denim: Fashion's Frontier*, New York: Fashion Institute of Technology, 2016, s. 31.

[11] Tamże, s. 30.

[12] *The History of the Osaka 5*, Heddels, March 17, 2014.

[13] E. McClendon, *Denim*..., s. 31.

[14] Tatsushi Tabuchi, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Kojima, Japonia, 5 kwietnia 2018.

[15] Enrique Silla, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Valencia, Hiszpania, 19 grudnia 2016. Wszystkie wypowiedzi Silli pochodzą z tej rozmowy.

[16] Malcom Moor, *The End of China's Cheap Denim Dream*, „Telegraph", February 26, 2011, https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/8349425/The-end-of-Chinas-cheap-denim-dream.html.

[17] Paul Dillinger, wywiad przeprowadzony przez autorkę, San Francisco, 13 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Dillingera pochodzą z tej rozmowy lub kontaktów telefonicznych, chyba że zaznaczono inaczej.

[18] *Chip Bergh: 'There Are No Real Failures – Only Opportunities to Learn*, Thrive Global, January 26, 2017, https://medium.com/thrive-global/chip-bergh-there-are-no-real-failures-only-opportunities-to-learn-e8972dd96b73.

[19] Adam Bryant, *Chip Bergh on Setting a High Bar and Holding People Accountable*, „New York Times", June 9, 2017, https://www.nytimes.com/2017/06/09/business/chip-bergh-on-setting-a-high-bar-and-holding-people-accountable.html.

[20] Russell Hotten, *How Jeans Giant Levi Strauss Got Its Mojo Back*, BBC News, September 25, 2017, https://www.bbc.com/news/business-40945709.

[21] Tessa Love, *Levi's CEO Chip Bergh Leads Company Rebound in Part by Winning Battle for Executive Talent*, „San Francisco Business Times", November 11, 2016, https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/news/2016/11/10/most-admired-chip-bergh-levi-strauss-rebound.html.

[22] James Curleigh, przemówienie, VAMFF Business Seminar, Melbourne, Australia, March 17, 2015.

[23] Tim Higgins, *Distressed Denim: Levi's Tries to Adapt to the Yoga Pants Era*, „Bloomberg Businessweek", July 23, 2015.

[24] Caroline Fairchild, *Does Levi Strauss Still Fit America?*, „Fortune", October 6, 2014, http://fortune.com/2014/09/18/levi-strauss-chip-bergh/.

[25] T. Higgins, *Distressed Denim*...

[26] Bart Sights, wywiad przeprowadzony przez autorkę, San Francisco, 13 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Sightsa pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[27] Largetail, *Interview: Paul O'Neill of Levi's Vintage Clothing*, Coolhunting, February 17, 2015, https://coolhunting.com/style/interview-paul-oneill-levis-vintage-clothing/.

[28] Mark Lane, *Levi Strauss Replaces People with Lasers*, Apparel Insider, March 1, 2018, https://apparelinsider.com/levi-strauss-replaces-people-lasers/.

[29] David Shuck, *Who Killed the Cone Mills White Oak Plant?*, Heddels, February 1, 2018, https://www.heddels.com/2018/02/killed-cone-mills-white-oak-plant/.

[30] D. Shuck, *Who Killed the Cone Mills*...

[31] Alex Williams, *No Room for America Left in Those Jeans*, „New York Times", November 10, 2017, https://www.nytimes.com/2017/11/10/style/goodbye-american-selvage-jeans.html.

[32] Sabrina Simms, *Sunday Focus: What Are the Next Steps for Vidalia Denim?*, „Natchez Democrat", July 22, 2018, https://www.natchezdemocrat.com/2018/07/22/sunday-focus-what-are-the-next-steps-for-vidalia-denim/.

[33] Dan Feibus, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 11 października 2018. Wszystkie wypowiedzi Feibusa pochodzą z tej rozmowy.

[34] *Vidalia Denim to Supply Sustainably-Made Denim Fabrics from State-of-Art Facility in Louisiana*, Market Insider, July 24, 2018, https://markets.businessinsider.com/news/stocks/vidalia-denim-to-supply-sustainably-made-denimfabrics-from-state-of-art-facility-in-louisiana-1027394624.

7. Znajdziemy rozwiązanie

[1] Anat Keinan, Sandrine Crener, *Stella McCartney*, Harvard Business School, November 22, 2016, s. 19.

[2] Stella McCartney, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 16 marca 2017. Wszystkie wypowiedzi McCartney pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[3] Elizabeth Doupnik, *Ath-Leisure-Clad, Sustainably Aware Consumers Catapult Wool Market*, „Women's Wear Daily", March 27, 2017, https://wwd.com/fashion-news/textiles/spotlight-woolmark-10851043/.

[4] *Green Generation: Millennials Say Sustainability Is a Shopping Priority*, Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability, May 11, 2015, https://www.nielsen.com/eu/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html.

[5] Elisa Niemtzow, wywiad przeprowadzony przez autorkę za pośrednictwem Skype'a, 12 października 2015.

[6] David Owen, *Going Solo*, „New Yorker", September 17, 2001, https://www.newyorker.com/magazine/2001/09/17/going-solo.

[7] Tamże, s. 132.

[8] *She Hopes You Will Enjoy the Show*, „Newsweek", April 27, 1997.

[9] D. Owen, *Going Solo*..., s. 130.

[10] Tamże.

[11] Suzy Menkes, *Glitter-Gulch from Givenchy as McQueen Goes Wild West: A Stellar Start for Chloe's Light-Hearted Little Nothings*, „International Herald Tribune", October 16, 1997, https://www.nytimes.com/1997/10/16/news/glittergulch-from-givenchy-as-mcqueen-goes-wild-west-a-stellar-start.html.

[12] D. Owen, *Going Solo*..., s. 130.

[13] A. Keinan, S. Crener, *Stella McCartney*..., s. 5.

[14] Jess Cartner-Morley, *Stella McCartney: 'Fashion People Are Pretty Heartless'*, „Guardian", October 5, 2009, https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2009/oct/05/stella-mccartney-fashion-heartless.

[15] A. Keinan, S. Crener, *Stella McCartney*..., s. 5.

[16] Carry Hq, *Chrome vs Vegetable Tanned Leather*, Carryology, August 28, 2015, https://www.carryology.com/insights/chrome-vs-vegetable-tanned-leather/.

[17] D. Owen, *Going Solo*..., s. 132.

[18] Imran Amed, *Stella McCartney: A Success Without Making Fashion Victims Out of Animals*, „Evening Standard", April 9, 2015, https://www.standard.co.uk/business/markets/stella-mccartney-a-

success-without-making-fashion-victims-out-of-animals-10164406.html.

[19] Claire Bergkamp, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 20 stycznia 2017. Wszystkie wypowiedzi Bergkamp pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[20] A. Keinan, S. Crener, *Stella McCartney*..., s. 16.

[21] Betsy Andrews, *What Is 'Rainforest-Free' Clothing, and Why Should You Care?*, Racked, March 16, 2017, https://www.racked.com/2017/3/16/14938354/fashion-sustainability-rainforest-free-clothing.

[22] Una Jones, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 26 kwietnia 2017.

[23] Tamże.

[24] *Stella McCartney's Eco-Conscious Solution to Cashmere*, „Modem", August 3, 2016, http://www.modemonline.com/modem-mag/article/3793-united-kingdom-london-stella-mccartneys-eco-conscious-solution-to-cashmere.

[25] Nina Marenzi, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 14 marca 2017. Wszystkie wypowiedzi Marenzi pochodzą z tej rozmowy.

[26] Luisa Zargani, *Salvatore Ferragamo Launches Capsule Collection Made with Orange Fiber*, „Women's Wear Daily", April 17, 2017, http://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/exclusive-salvatore-ferragamo-launches-capsule-collection-made-orange-fiber-10868843/.

[27] Robert Reich, *Corporations Won't Lead the Way on Solving Global Warming*, „American Prospect", October 18, 2007, https://prospect.org/article/corporations-wont-lead-way-solving-global-warming-0.

[28] Imran Amed, Kate Abnett, *Inditex: Agile Fashion Force*, Business of Fashion, March 30, 2015,

https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/can-fashion-industry-become-sustainable/inditex-agile-fashion-force.

[29] Jason Kibbey, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 20 listopada 2017.

[30] Nathalie Remy, Eveline Speelman, Steven Swartz, *Style That's Sustainable: A New Fast-Fashion Formula*, McKinsey & Company, October 2016.

[31] Anna Gedda, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Kopenhaga, 11 maja 2017.

[32] Teresa Novellino, *Modern Meadow Founder Andras Forgacs Makes Leather in a Brooklyn Lab*, „New York Business Journal", October 3, 2016, https://www.bizjournals.com/newyork/news/2016/10/03/modern-meadow-andras-forgacs-reinventor-upstart100.html.

[33] Eillie Anzilotti, *How Modern Meadow Is Fabricating the Animal-Free Leather of the Future*, „Fast Company", October 11, 2017, https://www.fastcompany.com/40475098/ how-modern-meadow-is-fabricating-the-animal-free-leather-of-the-future.

[34] Suzanne Lee, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Nowy Jork, 21 czerwca 2017. Wszystkie wypowiedzi Lee pochodzą z tej rozmowy, o ile nie wskazano inaczej.

[35] E. Anzilotti, *How Modern Meadow Is Fabricating*...

[36] T. Novellino, *Modern Meadow Founder Andras Forgacs*...

[37] *Global Leather Goods Market 2017–2021*, Technavio, September 2017, https://www.technavio.com/report/global-leather-goods-market?gclid=EAIaIQobChMI9YHxgaqc3gIV1YXVCh1bMA29EAAYASAAEgJELfD_BwE.

[38] Robert Goodland, Jeff Anhang, *Livestock and Climate Change*, „World Watch", November/December 2009, http://www.worldwatch.org/node/6294.

[39] Jill Meisner, wiadomość mejlowa, 26 lutego 2019.

[40] Vikram Alexei Kansara, *With Lab-Grown Leather, Modern Meadow Is Engineering a Fashion Revolution,* Business of Fashion, September 26, 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/bof-exclusive-with-lab-grown-leather-modern-meadow-is-bio-engineering-a-fashion-revolution.

[41] Tamże.

[42] Amy Feldman, *Clothes from a Petri Dish: $700 Million Bolt Threads May Have Cracked the Code on Spider Silk,* „Forbes", April 15, 2018, https://www.forbes.com/sites/amyfeldman/2018/08/14/clothes-from-a-petri-dish-700-million-bolt-threads-may-have-cracked-the-code-on-spider-silk/?sh=6f1d45bebda1.

[43] Jamie Bainbridge, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Emeryville, CA, 13 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Bainbridge pochodzą z tej rozmowy, kontaktów telefonicznych lub mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[44] Katya Foreman, *This $400 Tote Is Made of Mushrooms, Not Leather,* „Women's Wear Daily", September 8, 2018, https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/exclusive-bolt-threads-first-commercialized-mylo-bag-1202783029/.

8. Raz dokoła

[1] Ellen MacArthur, Julie Wainwright, *The New Textiles Economy,* Kopenhaski Szczyt Mody, Kopenhaga, 16 maja 2018.

[2] Tamże.

[3] W roku 2000 NLC [National Labor Committee, Krajowa Komisja Pracy] oskarżyła Target o zlecanie pracy w szwalniach w Nikaragui; firma twierdziła, że jej inspektorzy nie dostrzegli żadnych uchybień i że zachowuje pod tym względem nieustanną czujność. Carrie Antifinger, *Nicaragua: US Retailers Contract with Sweatshops,* Associated Press, August

22, 2000, https://corpwatch.org/article/nicaragua-us-retailers-contract-sweatshops.

[4] Stacy Flynn, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Villepinte, Francja, 18 września 2018. Wszystkie wypowiedzi Flynn pochodzą z tej rozmowy lub późniejszych mejli, chyba że zaznaczono inaczej.

[5] Stacy Flynn, przemówienie, Fast Company's World Changing Idea Awards, „Fast Company", May 7, 2018.

[6] Elizabeth Cline, *Where Does Discarded Clothing Go?*, „Atlantic", July 18, 2014, https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/07/where-does-discarded-clothing-go/374613/.

[7] Cyndi Rhoades, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Eurostar, 15 czerwca 2017. Wszystkie wypowiedzi Rhoades pochodzą z tej rozmowy lub późniejszych wywiadów uzupełniających.

[8] Craig Cohon, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Eurostar, 15 czerwca 2017. Wszystkie wypowiedzi Cohona pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[9] *In Conversation with Craig Cohon, Live*, „Tank", September 26, 2018, https://tankmagazine.com/tank/2018/09/craig-cohon/.

[10] Mark Leonard, *The Coca-Cola Man Who Had a Vision*, „New Statesman", March 11, 2002, https://www.newstatesman.com/node/194377.

[11] *In Conversation with Craig Cohon*...

[12] Rob Walker, *Fashion in New Bid to Be Truly Sustainable*, „Guardian", April 9, 2017, https://www.theguardian.com/fashion/2017/apr/08/fashion-sustainable-clothes-wwf-finland.

[13] Giulio Bonazzi, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 16 listopada 2018. Wszystkie wypowiedzi Bonazziego pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[14] William McDonough, Bert Wouters, Giulio Bonazzi, *Business Models for a Closed-Loop Fashion System*, Kopenhaski Szczyt Mody, Kopenhaga, 15 maja 2018.

[15] Tamże.

[16] Rose Marcario, *Repair Is a Radical Act*, Patagonia, November 15, 2015, https://www.patagonia.com/worn-wear.html.

[17] Sharon Edelson, *Experience Matters: A New Eileen Fisher Retail Concept Grows in Brooklyn*, „Women's Wear Daily", August 21, 2018.

[18] Tamże.

[19] Eileen Fisher, *Innovation with the Next Generation*, Kopenhaski Szczyt Mody, Kopenhaga, 15 maja 2018.

[20] Roisin O'Connor, *Levi's CEO Explains Why You Should Never Wash Your Jeans*, „Independent", February 18, 2016, https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/levis-ceo-explains-why-you-should-never-wash-your-jeans-a6881031.html.

[21] W. McDonough, B. Wouters, G. Bonazzi, *Business Models for a Closed-Loop*...

[22] William McDonough, *Cradle to Cradle, the Circular Economy and the Five Goods*, Kopenhaski Szczyt Mody, Kopenhaga, 11 maja 2017.

[23] Katrin Ley, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Amsterdam, 12 listopada 2018.

9. Rage Against the Machine

[1] Elizabeth Paton, *Fashion's Future, Printed to Order*, „New York Times", December 5, 2016, https://www.nytimes.com/2016/12/05/business/fashions-future-printed-to-order.html.

[2] Andrew Bolton, *Manus x Machina: Fashion in an Age of Technology*, New York: The Metropolitan Museum of Art, 2016, s. 19.

[3] Sam Rose, *What Was the First 3D Printed Object Created*, „FMSblog", April 27, 2018, https://fmsblog.azurewebsites.net/first-3d-printed-object-created/.

[4] Iris van Herpen, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Amsterdam, 22 czerwca 2018. Wszystkie wypowiedzi van Herpen pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[5] Michael Schmidt, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Los Angeles, 9 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Schmidta pochodzą z tej rozmowy oraz uzupełniających przez telefon.

[6] Dita Von Teese, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 19 listopada 2018.

[7] Ben Alun-Jones, Kirsty Watts, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 15 marca 2017. Wszystkie wypowiedzi Alun-Jonesa i Watts pochodzą z tej rozmowy oraz uzupełniających przez telefon.

[8] Vikram Alexei Kansara, *The Sewbots Are Coming!*, Business of Fashion, May 16, 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/professional/the-sewbots-are-coming.

[9] Palaniswamy Rajan, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 29 listopada 2018. Wszystkie wypowiedzi Rajana pochodzą z tej rozmowy.

[10] Tara Donaldson, *Li & Fung Enlists Sewbot Technologies in Drive for Digital Supply Chain*, Sourcing Journal, May 8, 2018, https://sourcingjournal.com/topics/technology/li-fung-sewbot-technologies-digital-supply-chain-105527/.

[11] *The Robot Startup Using Static Electricity to Make Nike Sneakers*, Business of Fashion, August 30, 3017,

https://www.businessoffashion.com/articles/technology/these-robots-are-using-static-electricity-to-make-nike-sneakers.

[12] V.A. Kansara, *The Sewbots Are Coming!*...

[13] Jae-He Chang, Gary Rynhart, Phu Huynh, *ASEAN in Transformation: The Future of Jobs at Risk of Automation*, International Labour Organization, July 1, 2016, https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_579554/lang--en/index.htm.

[14] Adele Peters, *This T-Shirt Sewing Robot Could Radically Shift the Apparel Industry*, „Fast Company", August 25, 2017, https://www.fastcompany.com/40454692/this-t-shirt-sewing-robot-could-radically-shift-the-apparel-industry.

10. Kupić, nie kupić?

[1] Sarah Kennedy, *Exclusive: Lauren Santo Domingo on the Quiet Success of Moda Operandi*, „Observer", January 26, 2016, https://observer.com/2016/01/exclusive-lauren-santo-domingo-on-the-quiet-success-of-moda-operandi/.

[2] Lauren Santo Domingo, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 18 listopada 2015. Wszystkie wypowiedzi Santo Domingo pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[3] S. Kennedy, *Exclusive: Lauren Santo Domingo*... („Moda" odmówiła podania nowszych danych).

[4] Tamże.

[5] Susan Orlean, *King of the Road*, „New Yorker", December 20, 1993, ss. 87–88, https://www.newyorker.com/magazine/1993/12/20/king-of-the-road.

[6] Robert Burke, wywiad telefoniczny przeprowadzony przez autorkę, 12 grudnia 2018. Wszystkie wypowiedzi Burke'a pochodzą z tej rozmowy.

[7] *Revenue of Leading E-Retail Categories in the United States in 2017 (in Billion U.S. Dollars)*, Statista, brak daty, https://www.statista.com/statistics/568830/us-e-retail-sales-by-category/.

[8] Arron Orendorf, *The State of the Ecommerce Fashion Industry*, Shopify, March 16, 2018, https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-fashion-industry.

[9] Antonio Achille, Nathalie Remy, Sophie Marchessou, *The Age of Digital Darwinism*, McKinsey & Company, January 2018.

[10] Helen Edwards, Dave Edwards, *Why Shoppers Ditch Traditional Stores for Online in Their Twenties*, Quartz, November 29, 2017, https://qz.com/1139098/why-shoppers-ditch-traditional-stores-for-online-in-their-twenties/.

[11] Lauren Mang, *High-End Stores That Don't Actually Sell Anything Are the Future of Retail*, Quartz, November 24, 2017, https://qz.com/1135230/high-end-stores-that-dont-actually-sell-anything-are-the-future-of-retail/.

[12] Émile Zola, *The Ladies' Paradise*, Oxford: Oxford University Press, 1998, s. ix.

[13] Lauren Sherman, *How to Save the Mall*, Business of Fashion, October 2, 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/how-to-save-the-mall.

[14] Michael J. de la Merced, Michael Corkery, *Lord & Taylor Building, Icon of New York Retail, to Become WeWork Headquarters*, „New York Times", October 24, 2017, https://www.nytimes.com/2017/10/24/business/lord-taylor-wework.html. (Od tamtego czasu WeWork zmieniła nazwę na The We Company).

[15] David Moin, *WeWork Sets Vision for Lord & Taylor Flagship*, „Women's Wear Daily", October 30, 2018, https://wwd.com/business-news/retail/wework-sets-vision-for-lord-taylor-flagship-1202895358/.

[16] M.J. De la Merced, M. Corkery, *Lord & Taylor Building*...

[17] Anna Nicolaou, *Now Amazon Is Disrupting Fashion Retail, Too*, „Financial Times", January 26, 2018, https://www.ft.com/content/795935ac-0205-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5.

[18] Tamże.

[19] Daphne Howland, *Amazon Poised to Reign Over Apparel by Years' End*, Retail Dive, September 12, 2018, https://www.retaildive.com/news/amazon-poised-to-reign-over-apparel-by-years-end/532151/.

[20] A. Nicolaou, *Now Amazon Is Disrupting*...

[21] A. Achille, N. Remy, S. Marchessou, *The Age of Digital Darwinism*...

[22] Alyssa Pagano, *I Let Amazon's New Echo Look Choose My Clothes for a Week – Here's How It Went*, Business Insider, June 6, 2018, https://www.businessinsider.fr/us/amazon-echo-look-alexa-style-assistant-review-2018-5.

[23] Lauren Thomas, *Amazon's 100 Million Prime Members Will Help It Become the No. 1 Apparel Retailer in the U.S.*, CNBC.com, April 19, 2018, https://www.cnbc.com/2018/04/19/amazon-to-be-the-no-1-apparel-retailer-in-the-us-morgan-stanley.html.

[24] Imran Amed, *Chip Bergh on Steering Levi's Through the Uncertainties of 2017*, Business of Fashion, January 8, 2018, https://www.businessoffashion.com/articles/ceo-talk/chip-bergh-on-steering-levis-through-the-uncertainties-of-2017.

[25] Jason Del Rey, *Amazon Won a Patent for an On-Demand Clothing Manufacturing Warehouse*, Recode, April 18, 2017, https://www.recode.net/2017/4/18/15338984/amazon-on-demand-clothing-apparel-manufacturing-patent-warehouse-3d.

[26] Marc Bain, *Amazon Has Patented an Automated On-Demand Clothing Factory*, Quartz, April 19, 2017, https://qz.com/963381/amazon-amzn-has-patented-an-automated-on-demand-clothing-factory/.

[27] A. Nicolaou, *Now Amazon Is Disrupting*...

[28] Amanda Fortini, *The Anti-Concept Concept Store*, „New York Times Magazine", December 12, 2004, https://www.nytimes.com/2004/12/12/magazine/anticoncept-concept-store-the.html.

[29] Michael Reilly, *Three-D Knitting Brings Tech to Your Sweaters for a Price*, „Technology Review", April 6, 2017, https://www.technologyreview.com/s/604102/3-d-knitting-brings-tech-to-your-sweaters-for-a-price/.

[30] Sheila Marikar, *The Transformational Bliss of Borrowing Your Office Clothes*, „New York Times", October 12, 2018, https://www.nytimes.com/2018/10/12/business/rent-the-runway-office-clothes.html.

[31] Sarah Butler, *Amazon Opens Pop Up Fashion Shop in Central London*, „Guardian", October 23, 2018, https://www.theguardian.com/technology/2018/oct/23/amazon-opens-pop-up-fashion-shop-in-central-london.

[32] Samantha Conti, *How Much Faster Can Fashion Get?*, „Women's Wear Daily", April 5, 2017, https://wwd.com/business-news/retail/how-much-faster-fashion-get-10857985/.

[33] Morin Oluwole, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Paryż, 20 grudnia 2018.

[34] Matthew Bell, *The Selfridges Scion Making a Splash*, „Independent", May 14, 2011, https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/the-selfridges-scion-making-a-splash-2284163.html.

[35] Daniella Vega, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Londyn, 13 czerwca 2017. Wszystkie wypowiedzi Vegi pochodzą z tej rozmowy.

[36] Elias Jahshan, *Selfridges Reclaims Best Department Store Title*, „Retail Gazette", May 25, 2018, https://www.retailgazette.co.uk/blog/2018/05/selfridges-reclaims-best-department-store-world-title/.

[37] *Selfridges Bags Another Record Year Despite Gloomy Retail Outlook*, „Irish News", October 1, 2018, http://www.irishnews.com/business/2018/10/01/news/selfridges-bags-another-record-year-despite-gloomy-retail-outlook-1447034/.

[38] E. MacArthur, J. Wainwright, *The New Textiles Economy*...

[39] Jessica Binns, *Resale, Rentals and Subscriptions Have Tommy Hilfiger, Michael Kors Spooked*, Sourcing Journal, March 1, 2019, https://sourcingjournal.com/topics/retail/resale-rentals-subscriptions-tommy-hilfiger-michael-kors-edited-141430/.

[40] *Chanel Is Suing the RealReal for Allegedly Selling Counterfeit Bags*, Fashion Law, November 15, 2018, http://www.thefashionlaw.com/chanel-is-suing-the-realreal-for-allegedly-selling-counterfeit-bags/.

[41] E. MacArthur, J. Wainwright, *The New Textiles Economy*...

[42] S. Marikar, *The Transformational Bliss*...

[43] Alexandra Schwartz, *Rent the Runway Wants to Lend You Your Look*, „New Yorker", October 22, 2018.

[44] Anna Nicolaou, Mark Vandervelde, *Retailers Respond to Rise in Renting Clothes and Goods*, „Financial Times", December 17, 2017, https://www.ft.com/content/ca2e1860-e425-11e7-8b99-0191e45377ec.

[45] A. Schwartz, *Rent the Runway Wants to Lend You*...

[46] Patricia Marx, *The Borrowers*, „New Yorker", January 31, 2011.

[47] A. Schwartz, *Rent the Runway Wants to Lend You*...

[48] S. Marikar, *The Transformational Bliss*...

[49] Emmanuelle Brizay, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Paryż, 6 listopada 2018. Wszystkie wypowiedzi Brizay pochodzą z tej rozmowy, chyba że zaznaczono inaczej.

[50] Sara Dalloul, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Paryż, 26 października 2017. Wszystkie wypowiedzi Dalloul pochodzą z tej rozmowy.

[51] Bettina Hetoubanabo, wywiad przeprowadzony przez autorkę, Paryż, 26 października 2018.

[52] Harriet Agnew, *Rent-à-Porter – Would You Hire Your Wardrobe?*, „Financial Times", September 28, 2018, https://www.ft.com/content/3211b24c-c171-11e8-95b1-d36dfef1b89a.

[53] Corinne Ruff, *30 Minutes with Rent the Runway's CEO*, „Retail Dive", May 7, 2018.

[54] John Mowbray, *France Proposes Law to Tackle Unsold Clothing Problem*, „Ecotextile News", April 25, 2018, https://www.ecotextile.com/20180425234440/fashion-retail-news/france-proposes-law-to-tackle-unsold-clothing-problem.html.